



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**SEDE GUADALAJARA**

**“LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA Y DE  
SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES  
EN EMPRESAS ACTUALES”**

**MARTHA CECILIA MANZUR SANDOVAL**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81.

**ZAPOPAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994**

**TOMO II**





46206

CLASIF: TE AF 1994 MAN T. II  
ADQUIS: 46206 1/1  
FECHA: 15-5-02  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ 275 h. y 21 cm.

1. Administración de empresas - Investigación.
2. Administración de empresas - Financiación.
3. Disciplina Laboral.
4. Tesis y disertaciones académicas.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

**“LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA Y DE  
SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES  
EN EMPRESAS ACTUALES”**

**MARTHA CECILIA MANZUR SANDOVAL**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA SEGUN  
ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81.

ZAPOPAN, JAL. DICIEMBRE DE 1994

**TOMO II**



### CAPITULO III.

LOS PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIONES E INVERSIONES, COMO  
BASE DE LA FUNCION FINANCIERA.

### III.1. INICIACION DE LA EMPRESA.

El origen y motivación de la operación y funcionamiento de toda empresa radica esencialmente en su administración, la que toma a su cargo la dirección y el control absoluto de todos los aspectos y funciones de la propia empresa. De la administración emanan las decisiones, políticas y procedimientos a seguir en el desarrollo de cada actividad.

Por eso, las funciones básicas de los negocios dependen única y exclusivamente de las decisiones adoptadas por la administración ya que son fases integrantes de ella. La administración representa el órgano creador e impulsor de dichas funciones pues éstas no podrían, por si mismas, desarrollar sus atribuciones cuando no existiera una línea jerárquica superior que las integrará y les determinará su curso de acción.

La administración delega en la función financiera una importante fase de su actividad, pues por medio de ésta, obtiene los recursos que necesita para poner en marcha las demás funciones a su cargo. Cuando la administración formula los programas para las actividades de otras funciones, paralelamente preve la necesidad de recursos económicos para llevar a cabo



dichos programas. Es entonces cuando se inicia la actividad financiera, la que tomando como base los programas de administración relativos, continúa desarrollando su gestión a fin de lograr la obtención de fondos que satisfagan las demandas operativas y de inversiones en las más favorables condiciones.

En virtud de que dichos programas son en sí el hecho generador de la función financiera, se ha juzgado pertinente dedicar el presente capítulo a tratar de exponer en forma somera algunos de los programas administrativos de inversiones que con más frecuencia se presentan, ya para el caso de una empresa en formación o bien cuando se encuentra en pleno funcionamiento.

### III.1.1. PROMOCION DE LA EMPRESA.

A las actividades preliminares y a las operaciones que han de realizarse para dar vida a una empresa, es a lo que generalmente se denomina "Promoción de la empresa".

La promoción de la empresa se inicia con el descubrimiento de oportunidades mercantiles y la subsecuente organización y coordinación de los factores económicos, así como con el cálculo

de los recursos necesarios para la organización, establecimiento y operación de la futura empresa.

El éxito o el fracaso de una empresa depende en gran parte del respectivo proceso de la promoción. Pues es indispensable, para asegurar posibilidades de éxito, que los promotores posean la capacidad y el conocimiento técnico para realizar un minucioso estudio de las condiciones existentes a fin de determinar si es o no conveniente la creación de la empresa, y si ésta responde a una necesidad pública suficiente para garantizar una utilidad razonable, en relación con la inversión propuesta.

#### III.1.1.A. PASOS PARA LA PROMOCION DE EMPRESAS.

El trabajo de promoción consta de tres etapas bien diferenciadas entre sí, clasificadas de la siguiente manera:

1. Concepción e investigación.
2. Ajuste y coordinación.
3. Financiamiento.



La concepción e investigación consiste en el descubrimiento de las oportunidades mercantiles, además del estudio detenido del asunto del negocio en conjunto, a fin de obtener elementos de juicio suficientes para decidir si merece o no tenerse en cuenta; si es o no viable y si resultará o no provechoso. La investigación detallada de los orígenes y elementos del negocio en proyecto se hará tomando en cuenta el cálculo del dinero necesario para ponerlo en operación, así como también predeterminando los posibles rendimientos que se espera obtener. Todo esto con el objeto de tomar la decisión definitiva de su creación.

El cálculo del dinero requerido se hará mediante la planeación financiera, la que también determinará la fuente y el método de financiamiento que mayores ventajas y conveniencias presente para la empresa en formación.

Una vez que se haya terminado la primera fase de investigación y habiendo llegado a la conclusión segura de que los resultados de dicha investigación son del todo favorables y, además, de que el negocio en proyecto presenta buenas perspectivas, se procederá entonces a iniciar la segunda etapa de la promoción, que consiste en la realización de las actividades necesarias para principiar la explotación del negocio. Dichas

actividades vienen siendo las de ajuste y coordinación, como son los trámites legales de constitución y establecimiento de la empresa, así como también las de organización, coordinación y control de los diferentes factores que intervienen dentro de ella.

El tercer paso en la promoción de empresas es precisamente la dotación de recursos para iniciar la marcha del negocio, esto es, la financiación inicial, que comprende tres aspectos principales, a saber:

1. Dotación para sufragar los gastos de promoción y organización.
2. Dotación para el establecimiento de la empresa.
3. Dotación para iniciar la operación y funcionamiento de la empresa.

Frecuentemente el capital inicial de una empresa en formación proviene de los fundadores, su familia y sus amigos, para algunas empresas esta aportación es necesaria para entrar en operación, otras empresas necesitan más capital, o sea, financiarse por otras fuentes.



De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que en la promoción de las empresas, se encuentra actuando en toda su magnitud la función financiera, pues en todas las etapas de promoción intervienen elementos de carácter propiamente financiero, tales como; la planeación, la administración y el control de los fondos requeridos y de las inversiones proyectadas.

#### III.1.1.B. EL PLAN INICIAL DE FINANCIAMIENTO.

En la promoción de empresas, es indispensable que dentro de la investigación preliminar se realice un estudio detallado que incluya, además de otros aspectos, el de la planeación financiera inicial, que a su vez comprende el cálculo del capital necesario para su iniciación y operación tomando en cuenta las necesidades a las cuales se puede enfrentar la empresa en este momento, como también la determinación de las políticas financieras para allegarse dicho capital.

Todo negocio, cuando se establece, requiere un capital inicial que servirá para financiar las siguientes partidas:

- a) Los gastos de promoción y organización.
- b) Los gastos de instalación y establecimiento.
- c) Las inversiones en activos fijos.
- d) La creación del capital circulante.

De lo anterior se desprende que, la determinación del capital requerido para iniciar una empresa debe fijarse por la suma total de las partidas necesarias para sufragar las erogaciones mencionadas anteriormente.

Después de haber determinado la cuantía del capital requerido, se procederá a evaluar y ponderar las alternativas posibles de su adquisición. Debe estudiarse detenidamente cada una de ellas para conocer el grado de viabilidad y conveniencia que presentan, a fin de seleccionar la que se considere más adecuada para el caso y adoptarla definitivamente.

En dicho estudio se tendrá muy en cuenta el método de financiamiento que ofrezca el menor costo de adquisición, así como también que el coeficiente del rendimiento de la inversión sea suficientemente superior a dicho costo del capital, para garantizar así un margen de utilidad capaz de absorber los gastos operativos y además reportar una ganancia neta a los propietarios de la empresa.



Al momento de realizar el plan inicial de financiamiento, cualquier empresario está en posibilidad de enfrentarse a varios problemas, como son:

- El de pronosticar adecuadamente la necesidad que se tendrá en la empresa de fondos, ya que por la reciente creación de la misma, puede haber dificultad en los cálculos iniciales sobre el capital que se requerirá para entrar en operación.

- La inexperiencia del director o administrador general, debido a que generalmente la estructura de las empresas pequeñas y medianas, en México, es familiar, por lo que el director general no cuenta con mucha experiencia para el manejo de la nueva organización.

- Poca relación con quienes suministran el capital, lo cual puede crearles una dificultad al querer obtener su financiamiento inicial.

### III.2. OPERACION NORMAL DE LA EMPRESA.

Una de las constantes preocupaciones de los administradores, es la de proporcionar a la empresa un capital de trabajo

suficiente para mantener un nivel de operaciones que esté de acuerdo con su propia magnitud y capacidad. Por esto, en todo el transcurso de su función están continuamente tomando decisiones y medidas administrativas encaminadas a lograr ese propósito, que dicho sea de paso, constituye una actividad de vital importancia para asegurar el buen funcionamiento y el desarrollo de la empresa, pues de lo contrario se encontraría una empresa en completo retroceso y en inminente proximidad al fracaso.

Dichas decisiones y medidas administrativas tienen su origen en planes o programas de índole financiero, que se adoptan en virtud de la necesidad de obtener el dinero para llevar a cabo la operación y funcionamiento de la actividad mercantil, manteniendo una rotación constante y adecuada del ciclo que comprende el capital de trabajo.

Pero además de mantener el capital de trabajo a cierto nivel, es preciso contar también con los medios económicos suficientes para hacer frente a las demás erogaciones operativas, tales como los gastos de venta y distribución, los gastos administrativos y los gastos financieros, sin los cuales no sería posible el funcionamiento de la empresa.

En resumen, uno de los principales objetivos de la

administración financiera es mantener a la empresa económicamente solvente para afrontar todas las obligaciones que consecuentemente nacen en virtud de sus propias actividades.

La motivación constante de los factores de trabajo obedece al continuo dinamismo de los programas operativos emanados de la dirección administrativa, la cual permanece siempre en actividad a través de la existencia de la empresa, en virtud de sus propios requerimientos. Por esto, la función financiera, encargada de elaborar los planes de financiamiento y llevarlos a cabo, participa de tal dinamismo para satisfacer las demandas constantes de fondos, destinados a promover y ejecutar los programas normales de operación de los factores de trabajo que son la base de subsistencia de toda empresa.

Desde el punto de vista de la solvencia operativa de la empresa, la planeación financiera permite que su posición continua evite el riesgo de la insolvencia o incapacidad de pago, debido a que dicha planeación fija las partidas de inversión a que se han de destinar los recursos y los montos mínimos y máximos que cada una de tales partidas ha de tener a fin de satisfacer, por una parte, las necesidades de bienes y servicios que tienen las demás funciones de la empresa y, por otra, la necesidad de mantener siempre una posición de solvencia.

La planeación financiera también selecciona las fuentes de abastecimiento de fondos, determinando al mismo tiempo los límites de cada una de esas fuentes de recursos, que ha de respetar, con el objeto de que la presión de obligaciones no sea una carga pesada para la administración que puede obligarle a desviar recursos de los renglones que lo necesitan, creando la insolvencia o bien impidiendo cubrir sus compromisos en forma rítmica natural y controlada.

### III.3. EXPANSION.

Es completamente natural que cuando una empresa ha llegado a cierto grado de desarrollo y tiene buenas perspectivas para incrementar sus operaciones, la administración resuelva ampliar sus instalaciones o su magnitud, traduciéndose necesariamente en la consecución de mayores utilidades y rendimientos para la empresa. A esta ampliación o crecimiento de actividades se le llama expansión<sup>(23)</sup>.

---

(23) cfr. GITMAN, Lawrence. "Fundamentos de administración financiera". p. 642.



Para llevar a cabo los planes de expansión de la empresa se requiere subsecuentemente de un capital pues, por lo general, el aportado originalmente no es suficiente para tales planes. Es entonces cuando interviene la función financiera para hacer frente al problema, que después de estudiarlo en todos sus aspectos, determina el monto de capital requerido y selecciona las distintas alternativas y los métodos de financiamiento más adecuados, para después obtener su objetivo que consiste en la consecución de capital.

Los factores favorables que influyen para tomar la decisión de expandir el negocio, y que se consideran más determinantes pueden ser entre otros, los siguientes<sup>(24)</sup>:

- a) La creciente demanda de sus productos.
- b) La obtención de nuevos mercados.
- c) La creación de nuevas líneas de productos.

La expansión es un signo de prosperidad y éxito de la empresa, pero siempre debe justificarse en tanto que produzca utilidad. Hay condiciones bajo las cuales no se puede expandir con utilidad, pues se da el caso de que los costos resultantes

---

(24) cfr. ibidem. pp. 641-642.

sean iguales o superiores a las ganancias aumentadas por la expansión. Esto equivale económicamente a tener el grado óptimo de crecimiento, pues se debe considerar que el crecimiento no está necesariamente proporcionado con las utilidades.

El agrandamiento gradual del negocio y de sus recursos originales, da por resultado la expansión interna; en tanto que la expansión externa es aquella que consiste en la adquisición de la propiedad y el control de otras empresas, o bien, parte de ellas operándolas conjuntamente bajo una sola organización consolidada en el primer caso, o por separado pero dependiendo entre sí, subsidiariamente, en el segundo caso.

Desde otro punto de vista, se puede clasificar el fenómeno de expansión en tres formas distintas atendiendo a la dirección que tome <sup>(25)</sup>:

1. Expansión Horizontal.
2. Expansión Vertical.
3. Expansión Circular o conglomerado.

Cuando una empresa amplía su capital de trabajo para producir o vender más de su línea original de productos, se

---

(25) cfr. ibidem. 643 p.

expande en dirección horizontal, de igual modo cuando se fusionan o consolidan dos compañías dedicadas al mismo ramo o íntimamente relacionadas.

Pero cuando se combinan dos o más empresas, cuyos productos se complementan para integrar otro, esto es, que el producto de la primera sirva de materia prima para la segunda, entonces forman una expansión vertical.

La expansión circular se efectúa cuando una empresa decide hacer productos aliados o complementarios a su línea original de productos con el fin de integrar una más amplia rama industrial, por ejemplo: un fabricante de café soluble que utiliza los mismos canales de distribución de otro producto que podría ser la leche condensada, entonces puede el mismo, producir el nuevo producto o bien, unirse con una compañía productora de leche condensada.

Existen empresas que por diversas circunstancias se expanden irregularmente, ya sea adhiriéndose a dos o tres características de los grupos descritos, mientras que hay algunas que crecen de tal manera que desafían cualquier clasificación, en las cuales las actividades y propiedades no se relacionan y se llevan bajo un solo control.

Generalmente acontece que la primera expansión y la más común que realizan los negocios, se refiere a la horizontal, puesto que es la forma de expansión que presenta, por su propia naturaleza, menos complicaciones de carácter administrativo, ya que su línea de productos no sufre cambios radicales de diseño y solamente aumenta el volumen o la capacidad de producción, en relación con la inversión adicional que se proyecte realizar.

La expansión en general presenta algunos problemas en cuanto a su realización, pues previamente debe establecerse la forma en que habrá de llevarse a cabo. En algunos casos la expansión se realiza mediante la creación o apertura de agencias o sucursales que dependen exclusivamente de la casa matriz; en otros casos se realiza en el mismo local original de la empresa; y en algunos otros, la expansión consiste en la inversión o compra de valores de otras compañías distintas, pero sin adquirir su control, como en el caso de las compañías tenedoras de acciones, de las que posteriormente se hablará en particular<sup>(26)</sup>.

Desde luego, los factores determinantes en cada caso, en cuanto a la forma de ampliación, serán precisamente las oportunidades de inversión más favorables, así como también la

---

(26) cfr. ibidem. p. 647.



dirección de la extensión que, de acuerdo con las circunstancias presentes, se piense seguir.

#### III.4. CONSOLIDACION Y FUSION.

Considerando que los términos de consolidación y fusión presentan alguna diferencia de orden legal, en cuanto a su exacta significación, es oportuno señalar ante todo esta diferencia, aún cuando en su contenido de fondo se refieran ambos al fenómeno de la unión de dos o más unidades de negocios independientes en una sola organización con una propiedad y una dirección comunes.

Tradicionalmente se entiende por consolidación, la completa integración de dos o más empresas en una sola, que nace jurídicamente al momento de desaparecer todas sus integrantes, realizándose lo anterior a través de una solicitud formal, la cual debe respaldarse por el voto afirmativo de, por lo menos, dos terceras partes de los integrantes de las sociedades anónimas involucradas<sup>(27)</sup>.

---

(27) cfr. ibidem. p. 641.

Mientras que la fusión consiste en la incorporación de una o más sociedades que dejan de existir, a otra sociedad que subsiste y que las absorbe<sup>(28)</sup>.

Estos términos en muchas ocasiones se usan indistintamente para cubrir los procesos legales y administrativos mediante los cuales se realiza esta unión de propiedad y dirección.

En México la ley general de sociedades mercantiles hace mención a las dos formas de combinación, empleando los siguientes términos:

a) Fusión por integración. Que corresponde a la forma conocida por consolidación.

b) Fusión por incorporación. Que viene siendo propiamente la forma que corresponde a lo que se ha establecido como fusión.

El proceso de fusión o consolidación arranca, como es de suponerse, de los acuerdos administrativos correspondientes de cada una de las sociedades que intervienen, a raíz de lo cual subsecuentemente se presentan problemas de muy variada índole, como son los legales y financieros, entre otros.

---

(28) cfr. VAN HORNE, James. "Administración Financiera". 675 p.

Los problemas legales son temas de otras obras, lo que aquí interesa son los problemas concernientes al aspecto financiero de la fusión o consolidación y que, como todo programa financiero, sigue la misma secuencia por la que atraviesa cualquiera de los otros programas administrativos de inversión desde luego, con la única diferencia que supone la distinta aplicación de los fondos, lo que se tomará especialmente en cuenta al iniciar el proceso financiero.

Algunas de las razones que inducen a los hombres de negocios a combinar en alguna forma sus empresas, responden preponderantemente a la conveniencia de la unión, basada en la solidez y fuerza económica que puede llegarse a obtener, y secundariamente por las subsecuentes ventajas derivadas de esa unión, que posibilitan a la nueva empresa para colocarse en situación favorable en relación a los demás negocios competitivos.

Las ventajas de tal determinación son principalmente las siguientes:

- a) Unificación de productos, materias primas y suministros.
- b) Venta en gran escala.
- c) Elevación del rendimiento de instalaciones.

- d) Economía en los transportes.
- e) Unificación y fusión de elementos de venta.
- f) Publicidad común.
- g) Intercambio de datos y experiencias.
- h) Reducción de los gastos superfluos, especialmente los administrativos.
- i) Reducción de costos mediante administración a mayor escala.
- j) Facilidad para reunir capital suplementario.

### III.5. OTROS PLANES DE AMPLIACION.

Existen otras formas de combinaciones de empresas, las cuales no poseen propiamente las características de las fusiones o consolidaciones puesto que las empresas guardan relación entre sí pero sin perder su individualidad jurídica, esto es, que permanecen independientemente autodeterminadas aún cuando de hecho influya una de ellas en el control y dirección de la otra.

Entre estas otras formas, figuran principalmente dos casos: cuando una compañía decide comprar acciones de otra empresa, se convierte en una compañía tenedora de acciones comúnmente



denominada también con el extranjerismo "Holding" que significa la poseedora de acciones y valores de otras compañías; otra forma de combinación puede ser cuando una compañía compra los activos propios de otra empresa extraña<sup>(29)</sup>.

Prácticamente estas dos formas, son en sí combinaciones parciales y, posiblemente, constituyan el primer paso para una fusión completa, ya que, ninguna compañía de estas se extingue mientras se operan en ella dichos fenómenos.

Claro está que puede suceder que, bajo estos regímenes, algunas empresas permanezcan indefinidamente; entonces la operación es permanente. O bien como sucede frecuentemente cuando se presentan estas combinaciones por tiempo corto como medida de acercamiento para lograr una incorporación total posteriormente; entonces se dice que la operación es transitoria.

Las compañías tenedoras de acciones adquieren la calidad de socios mediante la compra parcial, de determinado número de acciones de otra empresa a la que pueden llegar a controlar cuando hallan absorbido la mayoría de sus acciones.

---

(29) cfr. VAN HORNE, James. op.cit. p. 675.

A cualquier compañía poseída o controlada por otras hasta el grado en que meramente sea un instrumento para llevar a cabo las órdenes de la compañía poseedora, se le designa como una compañía subsidiaria, resultando que la casa matriz es la empresa tenedora de sus acciones.

El control de la mayoría de acciones de una o más empresas da a la sociedad tenedora el poder de designar a los administradores o directores de esas empresas y, en consecuencia, la capacidad de ejercer el mismo dominio como si fuesen consolidadas o fusionadas bajo una sola organización, con la sola diferencia que dichas empresas conservan su personalidad jurídica propia.

Sin embargo, la sociedad tenedora no ejerce una acción controladora directa sobre cada empresa, sino que deja a discreción de los técnicos de cada una de ellas su manejo en detalle, reservandose las grandes decisiones administrativas de las empresas bajo su control.

Se considera que con el sistema de compras de acciones es más factible que con ningún otro la integración o expansión vertical de las empresas, pues es muy difícil que una sociedad

sencilla pueda abarcar las múltiples actividades necesarias para efectuar dicha integración por completo.

El segundo caso de combinación, consiste en la ampliación mediante la compra parcial o total del activo de otra empresa. A menudo suele suceder que esta operación se traduzca en una consolidación posterior, aunque no necesariamente.

Existen varios puntos que distinguen a una consolidación de una compra de activos, los cuales se expondrán brevemente a continuación:

1. La consolidación esta regida por preceptos legales para su realización, mientras que la compra venta de activos es esencialmente contractual.

2. En una consolidación la trasmisión de propiedad pasa por la ejecución de un convenio de consolidación; en la compra de activos se efectúa por escritura o factura de venta.

3. En una consolidación los activos se transfieren íntegramente; en la compra-venta pueden transferirse parcial o totalmente.

4. En la consolidación, los compromisos de las compañías consolidadas son tomados automáticamente por la empresa subsistente; en una compra-venta de activo el comprador no asume dichas obligaciones.

5. En una consolidación, se extingue jurídicamente la entidad de las consolidadas; mientras que en una compra-venta de activo subsiste como entidad jurídica.

Desde luego y por consecuencia, en estas otras combinaciones de empresas también se presenta el problema de financiamiento; de resolver dicho problema, se encarga la función financiera, la que tendrá una vez más que llevar a cabo el objeto de su importante misión.

### III.6. REINGENIERIA.

La forma de operar de las compañías ha cambiado con el paso del tiempo, ocasionando que las empresas que se resisten a enfrentar dicho cambio, implantando nuevas formas de operación, presenten problemas sustentados fundamentalmente en que la mayoría de las compañías actuales están organizadas en base a



principios que ya no se adaptan a esta época<sup>(30)</sup>. Estas empresas enfrentan el reto de encontrar un medio para resolver sus problemas y aumentar de esta manera su eficiencia y productividad.

Las empresas actuales están en posibilidad de enfrentar los cambios reinventándose a si mismas por medio de la reingeniería de negocios, que consiste en "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"<sup>(31)</sup> y que les da la posibilidad de *volver a empezar* y estar en posición de enfrentar a las empresas que ya han aplicado la reingeniería y han logrado, gracias a ello, un alto índice de productividad.

Los mercados y tecnologías que existen actualmente, obligan a las empresas a buscar nuevas formas de organización. Los empresarios se dan cuenta de que las reglas y supuestos que se empleaban anteriormente para resolver los problemas u organizar a la empresa, ya no dan los resultados deseados; por lo tanto se deben renovar.

---

(30) cfr. HAMMER, Michael. et. al. "Reingeniería" p. 11.

(31) ibidem. p. 34.

La aplicación de la reingeniería permite a los empresarios concentrarse en elementos de gran importancia y a los cuales no se les había atendido antes de manera eficiente. Por lo tanto, es importante la concentración en 3 elementos claves para el desarrollo de las empresas<sup>(32)</sup>:

#### 1.- Clientes:

En el mercado actual, los clientes ya no buscan el producto que mejor se adapte a sus necesidades, por el contrario, exigen productos diseñados específicamente para satisfacerlas. Las empresas deben entender lo que los clientes están exigiendo, para estar en posición de ofrecerles lo que realmente necesitan. Lo anterior ocasiona una mayor fragmentación del mercado.

#### 2.- Competencia:

La competencia es cada vez más intensa debido, principalmente, a la tecnología con que pueden contar actualmente las empresas para desarrollar sus productos y a la mayor fragmentación del mercado. El gran avance tecnológico también ocasiona que el ciclo de vida de los productos sea cada vez menor

---

(32) cfr. ibidem. p. 18.

y permite diseñar nuevos productos con mayor rapidez que antes, esto ocasiona una intensificación de la competencia.

### 3.- Cambio.

Es indispensable que las compañías dejen de concentrarse en los productos y enfoquen su atención a los "procesos de negocios"<sup>(\*\*)</sup>, ya que son éstos los que les permitirán lograr el éxito a la larga<sup>(\*\*)</sup>.

Los empresarios, así como todos los trabajadores de la compañía, deben estar dispuestos a aceptar el cambio para estar en posibilidad de competir actualmente. Se debe "Rediseñar el proceso mediante el cual se realiza el trabajo de la compañía"<sup>(\*\*)</sup>, con el objeto de hacer más eficiente la operación de la misma y lograr un incremento de su productividad; eliminando los desperdicios, el personal innecesario y el tiempo ocioso.

Para que una empresa se encuentre en posibilidad de rediseñar un proceso debe contar con la tecnología adecuada y

---

(\*\*) Proceso de negocios consiste en el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crean un producto de valor para el cliente.

(33) cfr. ibidem. p. 26.

(34) cfr. ibidem. p. 29.

suficiente, ya que sin ella es imposible pensar en aplicar la reingeniería.

La planeación de la reingeniería dentro de una organización se debe realizar después de examinar las operaciones que se requieren para la producción; y agregarles a dichas operaciones algo de valor para el cliente, es decir, realizar actividades que el cliente considere importantes para la mejor satisfacción de sus necesidades y la mejor elaboración de los productos. Es necesario determinar que se debe hacer en la organización, olvidándose de lo que es actualmente y concentrándose en lo que debe ser.

Existen algunas características indispensables para la aplicación de la reingeniería<sup>(35)</sup>:

a) Orientación al proceso: Como se mencionó anteriormente, se debe cambiar el enfoque que la mayoría de las empresas tienen hacia el producto y buscar mejorar sus procesos.

b) Ambición: Los encargados de aplicar la reingeniería no se deben conformar con mejorar en un pequeño porcentaje la eficiencia de su empresa deben, por el contrario, buscar el mayor

---

(35) cfr. ibidem. p. 49.

porcentaje posible de mejora en su proceso.

c) Infracción de reglas: Al implantar la reingeniería, no se deben seguir necesariamente las reglas que se emplean actualmente en la organización, ya que, la reingeniería trae consigo cambios para los cuales esas reglas pueden ya no ser adecuadas.

d) Uso creativo de la informática: Como se mencionó anteriormente, para aplicar la reingeniería es necesario contar con la tecnología adecuada y la informática es un instrumento indispensable en su desarrollo.

Para hablar de reingeniería, se tiene que estar en disposición de olvidarse de estructurar la organización en base a: división del trabajo, economías de escala o control jerárquico; es necesario buscar nuevos modelos de organización, tomando en cuenta que al aplicar la reingeniería en una organización se presentarán varios cambios, como son<sup>(36)</sup>:

1.- Cambian las unidades de trabajo, de departamentos a equipos de proceso; los cuales se reúnen para completar todo el trabajo especificado para dicho equipo y, dentro de los equipos de proceso, todos los miembros tienen igual importancia.

---

(36) cfr. ibidem. p. 70-87.



2.- Los oficios cambian, de tareas simples a trabajo multidimensional; eliminando así el trabajo que no tiene valor y haciéndolo más remunerador y más satisfactorio para el trabajador, al mismo tiempo, hace los oficios más exigibles y difíciles ya que los empleados ya no desarrollaran una sola tarea, sino todas las tareas necesarias para completar su oficio.

3.- El papel del trabajador cambia, de controlado a facultado; debido a que un proceso no se puede rediseñar sin capacitar a los trabajadores, en la reingeniería se les conceden a los trabajadores mayores facultades para tomar decisiones.

4.- La preparación para el oficio cambia, de entrenamiento a educación; la educación continua será una norma para las compañías rediseñadas.

5.- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza, de actividad a resultados; la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. El rendimiento se mide por el valor creado y la compensación se fija de acuerdo a ello.

6.- Los valores cambian, de proteccionistas a productivos; los empleados deben trabajar para sus clientes, no buscar

solamente el beneficio propio.

7.- Los gerentes cambian, de supervisores a entrenadores; necesitan destrezas interpersonales y se enorgullecen de las realizaciones de otros.

8.- Las estructuras organizacionales cambian, de jerárquicas a planas; el trabajo es ejecutado por personas iguales unas a otras, que tienen el apoyo de unos pocos gerentes. La estructura piramidal ya no funciona en este proceso.

9.- Los ejecutivos cambian, de anotadores de tantos a líderes; tienen la responsabilidad global del desempeño de los procesos y no controlan directamente a los trabajadores.

Para escoger un proceso a rediseñar se deben tomar en cuenta varios criterios<sup>(37)</sup>:

- Disfunción: Identificar el proceso que tiene mayores problemas.
- Importancia: Identificar los procesos que tienen mayor importancia para los clientes.

---

(37) cfr. ibidem. p. 129.

- Factibilidad: Identificar los procesos que pueden ser rediseñados con mayores posibilidades de éxito.
- Referenciar: Observar a compañías que ya han aplicado la reingeniería y tomar ejemplo de ellas.

Los empresarios no deben preocuparse en buscar expertos para implantar la reingeniería, ya que no es necesario ser experto para rediseñar un proceso. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que la reingeniería se hace mejor en equipo y tratar de organizar su aplicación en base a ello. Cabe mencionar que, uno de los principales objetivos de la reingeniería consiste en lograr que el proceso rediseñado, se desarrolle con el menor número de personas posible.

Para finalizar, es necesario mencionar que, a pesar de que la reingeniería puede arrojar resultados excelentes para las empresas, no todas logran los resultados esperados, sin embargo si las reglas son conocidas y se evitan los errores hay muchas probabilidades de triunfar y lograr mejoras enormes en la operación de la empresa y consecuentemente en su productividad.

#### CAPITULO IV.

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION FINANCIERA Y SUS ELEMENTOS  
FUNDAMENTALES.

#### IV.1. LA ORGANIZACION DE FUNCION FINANCIERA.

Para crear o realizar cualquier actividad, es completamente necesario seguir determinado orden lógico. Así sucede con las empresas, para crearlas y desarrollarlas es preciso implantar y seguir una línea de orden, que viene a ser precisamente el fruto de su organización.

La organización de las empresas comprende la estructuración y coordinación armónica de todas y cada una de las funciones que intervienen en ella, para lograr un objetivo común. La administración de la empresa como máxima línea jerárquica, es quien debe establecer la organización, tanto de la estructura inicial de todas y cada una de las funciones, como la determinación de sus actividades particulares y de sus interdependencias.

Existen varios tipos de organización administrativa, presentados a continuación<sup>(38)</sup>:

---

(38) cfr. ROBBINS, Stephen. "Comportamiento organizacional". pp. 341-343.



1.- *Estructura simple*: Esta forma se caracteriza por la concentración en una sola persona de todas las funciones de la empresa, siendo la única autoridad con facultad para dirigir todas las actividades de la misma. Esta rama solamente es aceptable en empresas pequeñas.

2.- *Estructura por producto*: Este tipo de organización tiene su principal característica en que se encuentra estructurada a partir de los productos que fabrica. Cada gerente de producto es responsable de todas las actividades que involucre su fabricación, como: mercadotecnia, compras, ventas, entre otras. Por lo que el control de la fabricación del producto, se encuentra centralizado en una sola persona: *el gerente*.

3.- *Estructura Funcional*: Como su nombre lo indica, esta forma consiste en la división del trabajo entre varias funciones inherentes a la empresa; delegando en cada jefe o especialista, encargado de cada función, las facultades y atribuciones de dirección necesarias; tendrán a su cargo la preparación y la ejecución de sus propios planes, siendo los únicos responsables de los resultados obtenidos en sus respectivas gestiones.

La estructura funcional, presenta algunas ventajas que la hacen superior a las anteriores, siendo utilizada generalmente en

las grandes empresas. En primer lugar permite un control más eficiente, debido a la división y asignación del trabajo para cada actividad específica; por otra parte permite a cada funcionario el ejercicio de su propia iniciativa, obteniéndose de esta manera el máximo rendimiento de la especialización.

4.- *Estructura matricial*: Este tipo de organización combina las estructuras por producto y funcional, con la finalidad de aprovechar las ventajas que estas dos maneras de organización ofrecen y evitar sus deficiencias, logrando una mejor manera de organización. Sin embargo, este tipo de organización no es muy empleada actualmente.

Siendo el financiamiento una actividad funcional dentro de la organización administrativa, se puede definir a la organización de la función financiera diciendo que: consiste en la estructuración, de sus actividades propias y de la coordinación y dependencia de dichas actividades con las demás funciones de la empresa.

La organización de la función financiera comprenderá entonces varios aspectos, sugeridos a continuación:

a) La determinación administrativa de su creación.

- b) La asignación de los funcionarios para dirigirla.
- c) La delimitación de la autoridad y responsabilidad asignada para llevarla a cabo.
- d) La subdivisión de las actividades financieras en departamentos.
- e) La determinación de las obligaciones de cada departamento.
- f) La determinación del proceso y las etapas que seguirá para su funcionamiento general.

El manual de organización debe señalar los límites de acción y los deberes de esta división funcional y de sus departamentos integrantes; así mismo, indicar las relaciones que existen entre las demás funciones y departamentos, constituyendo una guía clara y precisa para toda la organización.

#### IV.2. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA FUNCION FINANCIERA.

Se ha determinado anteriormente que la función financiera se desarrolla invariablemente a través de un proceso integrado por varias etapas, las cuales necesariamente deben intervenir para el correcto desempeño de dicha función.

Se puede dividir el contenido de dicha función, en tres elementos o etapas fundamentales<sup>(39)</sup>:

1.- Planeación Financiera: determina los objetivos, políticas y procedimientos para la obtención e inversión de fondos.

2.- Dirección Financiera: Dirige la ejecución de los planes establecidos en cuanto a la obtención e inversión de recursos.

3.- Control Financiero: Controlar los ingresos y los desembolsos de efectivo conforme a los planes y procedimientos establecidos.

#### IV.3. PLANEACION FINANCIERA.

Como toda rama de la actividad humana, la función financiera requiere para su desarrollo el previo establecimiento de un curso de acción que determine los lineamientos y procedimientos a los

---

(39) cfr. WESTON, Fred. et.al. "Fundamentos de administración financiera" p. 413.

cuales habrá de sujetarse, a fin de seguir un trazo correcto en el desempeño de su actividad. La determinación de dicha línea de acción, que rige la actividad financiera de la empresa, se logra a través de una planeación financiera rigurosa.

La planeación financiera comprende una serie de actividades administrativas realizadas con el propósito de establecer los futuros programas, políticas y procedimientos de una empresa. Cabe mencionar que, "la planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados"<sup>(40)</sup>. En este paso los administradores tienen la responsabilidad de observar si los planes realmente están funcionando y, en caso contrario, realizar los ajustes necesarios para mejorar los resultados.

La planeación financiera, como se mencionó anteriormente, implica una serie de actividades previas a la determinación de los objetivos, pues es natural que éstos se fijen tomando en cuenta algunos factores básicos que respalden las decisiones que habrán de adoptarse. Entre estas actividades figuran las

---

(40) Idem.



siguientes: la investigación de las condiciones existentes y la predicción de los posibles resultados que puedan afectar la realización de los planes. Posteriormente a estas investigaciones, y tomando como base el resultado de ellas, se procederá a elegir de entre las posibles alternativas aquella que presente mayores beneficios y conveniencias, para establecerla definitivamente como una meta que habrá de realizarse.

#### IV.3.1. NECESIDAD DE PLANEAR LA FUNCION FINANCIERA.

La planeación financiera se ocupa de examinar y analizar con detenimiento los datos empresariales, tanto cuantitativa como cualitativamente, y ponderarlos a la luz de las necesidades de la empresa, pues del resultado de este examen emanan los elementos de juicio que servirán como base para tomar las decisiones cruciales que normarán el futuro de la empresa.

En la actualidad ya no es posible para el administrador tomar decisiones por simple intuición o al azar, ni puede darse el lujo de dejar que el negocio marche a la deriva en un mundo lleno de restricciones, complicaciones económicas y de contingencias ilimitadas. Por el contrario, y para asegurar a la

empresa un camino venturoso, se impone necesariamente someterla a una minuciosa y acertada planeación financiera que traerá consigo una utilización más racional de sus recursos.

La planeación financiera establece los programas, políticas y procedimientos administrativos relacionados con la financiación de una empresa dentro de un futuro determinado; su empleo representa un recurso valioso para conducir la empresa con eficacia y dominio a través de su existencia. De lo mencionado anteriormente se deriva que los programas que surgen de la planeación financiera se refieren a la futura actividad de la empresa, que bien pueden ser para la operación normal o para inversiones especiales, según lo expuesto anteriormente.

En cuanto a las políticas que han de seguirse, determinadas mediante la planeación financiera, estas presentan por lo general las mismas tendencias en cualquier empresa, esto es, todas las políticas financieras están basadas en los mismos principios protectivos de la economía de la empresa, tales como:

- a) Evitar la inversión excesiva en activos fijos.
- b) Mantener una situación de solvencia.
- c) Evitar el estancamiento del capital de trabajo.
- d) Hacer uso razonable de los recursos.

Cuando la administración preve la necesidad de fondos para poner en operación el negocio y planea su adquisición, está de hecho anticipando soluciones, al menos temporales, de problemas y situaciones difíciles que pueden presentarse.

Para la administración resulta de absoluta necesidad conocer el monto del capital requerido para sus proyectos, por lo que recurre a la planeación financiera para que lo determine y seleccione de entre distintas alternativas la forma más provechosa para su obtención.

#### IV.3.2. LA PLANEACION FINANCIERA COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO.

La planeación financiera además de permitir el aprovechamiento máximo de los recursos, traducido consecuentemente en mayores rendimientos para la empresa, representa un magnífico instrumento para la administración como resultado de que dicha planeación permite una mejor coordinación de las actividades de las demás funciones de la organización. La planeación financiera fija los objetivos que se persiguen al definir los programas de la empresa, creando con ello la canalización de todos los esfuerzos para lograr el objetivo común

y evitando así, las posibles desviaciones y tropiezos que pudieran suscitarse al no conocerse con exactitud las metas propuestas.

La planeación financiera requiere de una herramienta especial para establecer los programas de acción que habrá de seguir la organización, dicha herramienta se conoce con el nombre de *presupuesto* y se define como: El "pronóstico de las entradas y salidas de efectivo esperadas por la empresa para el año venidero, generalmente en base mensual. Actúa como instrumento de planeación financiera a corto plazo"<sup>(41)</sup>; por medio del presupuesto es posible determinar las metas a las cuales espera llegar la empresa, creando un estándar o patrón contra el que es posible medir los resultados reales y conocer la trayectoria empresarial, controlando de esta manera: la ejecución de los planes, sus variaciones y las causas de ellas. En una palabra, la planeación financiera es un instrumento de control para la administración. Por lo anterior, se puede asegurar que la planeación representa la base para la actuación de los administradores de las empresas en condiciones de constante incertidumbre. La incertidumbre que se experimenta dentro de las organizaciones, se presenta por que las decisiones que se toman

---

(41) GITMAN, Lawrence. "Fundamentos de administración financiera". p. 756.

presenta por que las decisiones que se toman implican un riesgo ya que, dichas decisiones, están proyectadas hacia un futuro incierto; las decisiones se basan en predicciones, que resultan en parte de hechos reales y en parte de presunciones obtenidas a través del estudio e investigación de los factores internos y externos, que influyen de alguna manera sobre la empresa; por eso es indispensable para la administración que sus decisiones, para hacer frente al futuro, estén respaldadas por las mejores posibilidades de éxito, situación que se logra al ejecutar una cuidadosa planeación financiera y seleccionar entre varias alternativas, después de un riguroso procedimiento, aquella que presente las más favorables perspectivas para la empresa.

#### IV.3.3. DETERMINACION DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

La finalidad de la planeación financiera es la determinación de los objetivos, políticas y procedimientos que deben seguirse dentro de una empresa.

Los objetivos financieros de cualquier empresa, tienen su fundamento en el fin general de la misma que consiste en: crear y distribuir valores materiales a sus propietarios, mediante la



explotación de la organización. Es decir, "acrecentar al máximo los valores de los accionistas"<sup>(42)</sup>.

Para lograr una maximización de los valores materiales en favor de la empresa, se requiere que su administración emplee los factores de producción de la manera más eficiente. Por eso los programas financieros de cualquier empresa siempre deben buscar, emplear el capital en la proporción necesaria para incrementar la productividad y los rendimientos de acuerdo con la inversión. Aunque las formas de empleo del capital varían de empresa a empresa, los objetivos son similares en todas ellas.

El hecho de proyectar los futuros programas u objetivos, no significa de ninguna manera que deban ser estos los definitivos, pues para su determinación y aprobación deberán previamente sujetarse a investigaciones y estudios rigurosos con el objeto de conocer el grado de viabilidad y factibilidad, así como las condiciones que puedan afectar su realización. La aprobación constituye en sí la conclusión de la planeación financiera.

Las políticas financieras representan las vías por las cuales se orientan los esfuerzos para la consecución de los objetivos, es decir, una especie de guía de acción interior con

---

(42) ibidem. p. 7.

miras a lograr, de la mejor manera, los fines financieros propuestos.

Por último, dentro de esta etapa se encuentra la determinación de los procedimientos que deberán seguirse para el desempeño de los asuntos financieros. Los procedimientos incluyen una serie de pasos y cada paso del procedimiento puede referirse a un método. La principal razón por la cual cada procedimiento debe ser detallado, es para asegurar a la administración una consistencia de acción. Los procedimientos no son más que los instructivos que indican la manera y la secuencia para ejecutar los programas establecidos dentro del campo marcado por las políticas.

#### IV.3.4. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION.

Aún cuando la metodología aplicada por distintas empresas para la planeación financiera no es del todo uniforme y presenta considerables diferencias, debido a la variación de los medios en que puede aplicarse, existen más o menos las mismas ideas fundamentales para su procedimiento. Cabe mencionar que cuanto

más sencillas son las operaciones del negocio, tanto más sencilla resulta también su planeación financiera.

La planeación financiera requiere pronosticar y presupuestar; pronosticar en el sentido de determinar si son o no posibles, y en qué grado, los objetivos o programas futuros de la empresa; y presupuestar como medio de establecer exactamente, después de haber sido aprobados los programas, la forma y el tiempo necesario en que éstos se realizarán. El pronóstico y el presupuesto guardan una relación de interdependencia ya que, la base para la elaboración del presupuesto es precisamente el pronóstico y ambos constituyen los medios para detallar y formalizar los programas futuros.

El procedimiento que se propone en este trabajo para la planeación de los objetivos, políticas y procedimientos, consta de las siguientes etapas:

1.- Investigación de la información básica de la empresa.

La determinación definitiva de los objetivos financieros se logra a través de previas investigaciones y predicciones de las circunstancias que puedan afectar la realización de las metas. Es pues importante, tratar el proceso que sigue la planeación

financiera para fundamentar sus decisiones y asegurar el éxito de sus proyectos.

La investigación consiste en obtener, procesar y analizar la información básica, a fin de conocer los hechos pasados y presentes que tengan alguna relación o influencia con la proyección futura de los objetivos. En la etapa de investigación intervienen dos aspectos; la obtención de los informes y el procesamiento o análisis de ellos.

Las principales fuentes de información son: la contabilidad y la estadística interna; ambas deben proporcionar la información necesaria, a la vez que oportuna y correcta, que sirva de base preliminar para el proceso de investigación. La contabilidad desempeña un papel de primer orden, porque de ella emana la principal información que da origen a la planeación financiera.

Es evidente que de la oportunidad y calidad de los informes contables, depende en gran parte el hecho de que las decisiones finales sean confiables y reflejen verdaderamente una situación de seguridad. Sin embargo, la información contable por sí misma no satisface completamente los objetivos de la investigación, pues ella solamente presenta grupos de cuentas y datos aislados

con los cuales no es posible llegar a formar un criterio amplio y preciso de la situación que interesa en lo particular a la planeación financiera. Por tal motivo, y para obtener una información que cobre sentido y significación, es necesario someterla previamente a un procesamiento mediante el análisis financiero.

Los resultados de la investigación, constituyen las premisas o fundamentos en los cuales se sustentan las predicciones financieras, que a la vez sirven de base para la determinación definitiva de los objetivos futuros de la empresa.

## 2.- Predicción de la situación financiera de la empresa.

El siguiente paso para la determinación de los objetivos de la empresa, lo constituye la predicción de las condiciones que afectan la realización de esas metas. Para tal caso, se cuenta ya con una visión lo suficientemente amplia del panorama general de la empresa, gracias a la rigurosa investigación realizada preliminarmente.

Así como el resultado de la investigación financiera es la interpretación de los datos contables, el pronóstico representa el resultado de la predicción financiera.



El pronóstico se define como: "La anticipación de los estados de naturaleza y/o los resultados de los cursos de acción alternativos"<sup>(43)</sup>. Consiste en un estudio estimativo basado en las probabilidades de que los factores considerados como relevantes y significativos, puedan afectar en alguna manera los proyectos de la empresa.

Los factores que se considerarán para efectos de pronóstico, serán aquellos que influyan determinadamente en la realización de los objetivos proyectados. Existen dos tipos de factores que actúan invariablemente sobre cualquier objetivo propuesto, ellos son: Los factores externos y los factores internos. Al primer grupo pertenecen los pronósticos relacionados con el medio en donde se desarrolla la empresa, tales como: estudio de mercados, competencia, políticas gubernamentales, entre otros. En el segundo grupo se encuentran los pronósticos relacionados con las actividades interiores de la empresa como son: la capacidad de producción, volumen de ventas, costo de fabricación, costos de operación, entre otros.

La correcta evaluación y ponderación de estos factores determinará el grado de exactitud de las predicciones, las cuales

---

(43) KAST, Freemont. "Administración en las organizaciones". p. 506.

fundamentarán las decisiones para establecer los objetivos de la empresa.

### 3.- Selección de alternativas.

El tercer paso de la planeación financiera lo constituye la selección de las alternativas, procedimiento mediante el cual se establecen definitivamente los objetivos, políticas y procedimientos que habrán de seguirse dentro de la empresa en un futuro determinado.

La selección de las alternativas no solamente se refiere a aquellas relacionadas con los objetivos de la empresa, que son propiamente los planes de inversión o de operación, sino que también incluye la elección de los métodos más convenientes de aprovisionamiento de fondos, es decir, las formas de obtener los recursos económicos necesarios para solventar esos mismos planes.

Tomando como base los resultados de las investigaciones realizadas previamente en relación con las posibilidades de establecimiento de los objetivos en el proyecto, se llega a la selección de aquellos cuyos resultados positivos garanticen en mayor medida el éxito de la empresa.

Una vez que se hayan establecido definitivamente los objetivos, el siguiente paso consiste en la determinación de la forma que se utilizará para la obtención de los fondos que darán impulso a los objetivos definidos. Para solventar este problema, se tendrán que investigar y ponderar las diferentes alternativas posibles, a fin de seleccionar entre ellas la que represente mayores ventajas para la empresa.

La primera selección corresponde a la determinación de la fuente de aprovisionamiento de recursos, pasando posteriormente a establecer el método de financiamiento que habrá de emplear. Las fuentes de aprovisionamiento más comunes de las que se valen las empresas para obtener fondos, se clasifican en dos grandes grupos: fuentes internas y fuentes externas; la primera se refiere a aquella mediante la cual se emplean recursos propios de la empresa y la segunda a la que utiliza capital prestado o ajeno. Claro está que la decisión definitiva se tomará en función del tipo de la inversión.

Además de atender a la naturaleza de la inversión para seleccionar la fuente de aprovisionamiento y la forma de financiamiento, se deberán tener en consideración algunos otros factores que determinarán, en todo caso, las más ventajosas condiciones posibles para la empresa. Estos factores que

intervienen directamente en el proceso de la planeación y selección de los métodos de financiamiento, se refieren al cálculo de<sup>(44)</sup>:

a) El retorno sobre la inversión: Que consiste en la determinación del capital que genera la empresa, con la inversión del propietario o accionista.

b) El plazo de recuperación: El cual constituye, el cálculo del tiempo que tardará la empresa en recuperar la inversión de sus accionistas.

c) El costo del financiamiento: Que consiste en la determinación del precio que la empresa debe pagar para obtener el dinero que requiere para su operación.

Todas las alternativas posibles se deberán someter a estos cálculos, a fin de evaluar las condiciones y conveniencias de cada una, pues de la comparación de ellas habrá de surgir la decisión final, para elegir aquella que reúna mayores ventajas dentro de las posibilidades de la organización.

---

(44) cfr. RACHMAN. et.al. "Introducción a los negocios". p. 462, 504.

4.- Cálculo del capital requerido para la realización de los objetivos propuestos.

La penúltima etapa de la planeación financiera corresponde a la determinación del monto de capital requerido para respaldar económicamente los programas u objetivos establecidos por la administración financiera.

Esta determinación se efectúa mediante un cálculo matemático, tomando como base la naturaleza de las inversiones o erogaciones por realizar y la capacidad financiera de la empresa. Es preciso que, para un cálculo correcto, se cuente con una amplia y detallada planificación de las operaciones que necesitarán fondos, ya que es el precedente más importante en el proceso de su determinación.

Hay ocasiones en que puede presentarse el caso de que los programas establecidos no estén en relación con la capacidad financiera de la empresa, entonces deberá procederse a modificar o reformar, sustancial o parcialmente, esos programas para que se ajusten a las limitaciones de la disponibilidad de fondos de la empresa.



El cálculo de las necesidades de fondos, no es más que una parte integrante del pronóstico general a que se hizo referencia anteriormente; pues el pronóstico no solo establece los objetivos de la empresa sino que determina correlativamente, mediante el cálculo, el monto total del capital que habrá de solventar dichos proyectos. Ahora bien, el pronóstico puede ser un valioso medio de control como auxiliar del presupuesto financiero, ya que servirá como punto de comprobación entre los niveles previstos y los resultados reales. Las desviaciones importantes actúan como indicadores de que los programas no se están desarrollando como debieran, o bien que dichos planes no fueron bien pronosticados y por ello se requiere una revisión a la luz de las circunstancias actuales, para corregir fallas de ejecución o determinarles un nuevo curso.

#### 5.- Formulación del presupuesto.

La planeación financiera culmina con la formulación del presupuesto, que representa la expresión monetaria de los planes de la empresa establecidos previamente. En otras palabras, los programas de operación e inversión concretados en números es a lo que se llama presupuesto.

En base a lo antes mencionado, se puede definir el presupuesto: como la estimación o previsión de las futuras actividades de una empresa. Los presupuestos existen para cada área o actividad de la empresa, tales como ventas, compras, producción, finanzas, entre otras. Para efectos de este estudio se tratará exclusivamente presupuesto financiero.

El presupuesto financiero comprende la estimación de todas las fuentes de ingreso y de las aplicaciones o erogaciones en forma de gastos o inversiones expresados monetariamente, es decir, que los resultados de la planeación constituyen en sí las bases fundamentales en que descansa la formulación del presupuesto, pues en realidad representa el registro formal numérico de las estimaciones de la planeación financiera.

Claro está que, para cada tipo de programa financiero se necesita su respectivo estudio presupuestal, ya para un programa determinado de inversión o erogación capitalizable, o bien, para cualquier programa de operación que se piense realizar. El presupuesto se deberá formular de acuerdo con la naturaleza del programa específico.

Se comentó anteriormente, la utilidad que presenta el presupuesto a la administración como instrumento de control pues,

al determinar las metas por realizar, le permite establecer diferencias mediante la comparación entre el presupuesto y los resultados reales para conocer las desviaciones, encontrar sus causas y aplicar posteriormente las medidas pertinentes en cada caso particular.

Con la formulación del presupuesto concluye la primera de las grandes atribuciones de la función financiera, que es precisamente la planeación de su desarrollo.

#### IV.3.5. EL ASPECTO CONTABLE EN LA PLANEACION.

Como se señaló anteriormente, la contabilidad juega un papel importantísimo en el desarrollo, no solo de la función financiera, sino de todas las funciones integrantes de la propia empresa.

Por lo tanto la intervención de la contabilidad, en lo que respecta a la planeación financiera, estriba principalmente en la preparación de aquellos estados que pudieran servir de base en la ejecución y control de los planes financieros que se hubieren

determinado. Dentro de dichos estados se encuentra<sup>(45)</sup>; en primer lugar los *estados financieros estimados*, que son aquellos que se elaboran tomando en cuenta las cifras que arrojan las operaciones programadas por los presupuestos en un periodo determinado; y en segundo lugar *el presupuesto de caja*, que consiste en la estimación de las entradas y salidas de fondos también durante un periodo de tiempo determinado y que permite a la empresa hacer una planeación de sus necesidades de efectivo.

#### IV.3.5.A. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTIMADOS.

El sistema simple de contabilidad permite registrar todas las transacciones que se van realizando e informa de la posición financiera y de los resultados obtenidos por la empresa. Pero cuando el sistema de contabilidad se perfecciona, con sus registros completos y bien organizados, entonces es posible conocer de antemano los resultados y la situación de la empresa dentro de un periodo determinado. Esto se logra mediante la preparación de los presupuestos financieros cuyas cifras se resumen en los estados estimados; dichos estados muestran los

---

(45) cfr. GITMAN, Lawrence. op.cit. pp. 224,233.

resultados previstos de las operaciones, así como de la situación financiera a una fecha futura.

Los principales estados financieros estimados o pro-forma, son los siguientes<sup>(46)</sup>:

a) El Balance General Estimado.

Este estado también llamado "pro-forma" o proyectado, indica la situación financiera esperada a una fecha determinada y constituye la culminación de una serie de planes y operaciones estimadas, de tal suerte que si este estado no muestra una situación financiera favorable, será necesario revisar las estimaciones para mejorar o reformar aquellas que repercutan en forma desfavorable, hasta encontrar mejores resultados.

El Balance General Estimado tiene el objetivo de presentar las cifras que se esperan obtener en la situación futura de la empresa. Se prepara de acuerdo con los programas financieros que la empresa haya decidido realizar, tales como una expansión o cualquier otro programa de inversión de los que se presentaron anteriormente.

---

(46) cfr. ibidem. pp. 224-239.



b) El Estado de Pérdidas y Ganancias Estimado.

El complemento indispensable del Balance General Estimado viene a constituirlo, el Estado de Pérdidas y Ganancias Estimado, pues éste revela los resultados que se esperan obtener, así como las probables utilidades futuras.

Al igual que el Balance General Estimado, el Estado de Pérdidas y Ganancias Estimado puede ser presentado detalladamente o bien en forma condensada, para uno o para varios periodos, tomando en cuenta principalmente el tiempo de recuperación de las inversiones proyectadas.

c) Presupuesto de caja.

El Presupuesto de caja es la base de todo el presupuesto financiero, ya que las operaciones de la empresa dan como resultado entradas y salidas de fondos. Mediante el presupuesto de caja se podrán conocer anticipadamente las condiciones financieras de la empresa, es decir, cuales serán las entradas de dinero y cuales serán las obligaciones o salidas de efectivo, de esta manera se podrán planear adecuadamente las operaciones.

#### IV.3.6. EL VALOR ECONOMICO AGREGADO COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION FINANCIERA.

Actualmente los inversionistas y los gerentes se preocupan por descubrir lo que realmente les da valor a sus compañías, para esto utilizan una herramienta que llaman "Valor Económico Agregado (VEA)"<sup>(47)</sup>.

El valor económico agregado puede ser utilizado, al realizar la planeación financiera, como una herramienta que permite asegurar que la operación de la compañía realmente incrementa el valor de la misma; empleando el valor económico agregado las empresas cuentan con una ventaja competitiva debido a que, por su reciente aparición, la mayoría de los empresarios e inversionistas aún no lo están utilizando, sin embargo, su empleo se hace cada vez más común.

El valor económico agregado dentro de las empresas, ayuda a medir la utilidad real de una operación y permite realizar una planeación financiera acorde a los resultados arrojados, con lo cual los empresarios están en posibilidad de tomar medidas

---

(47) cfr. Shawn Tully. "The Real Key to Creating Wealth". p. 24.

encaminadas a incrementar su "VEA" y, por lo tanto, el valor de su compañía.

El valor económico agregado toma en cuenta el costo total de capital de operación que es empleado, dentro de las compañías, en cosas como: equipo pesado, bienes raíces, computadoras y otras que se espera sean productivas a la larga; también incluye el capital rentable, tal como efectivo, inventarios y cuentas por cobrar; es decir, elementos que la mayoría de los métodos de valuación no toman en cuenta. El valor económico agregado no aparece directamente en ningún estado financiero, sin embargo, al determinarlo los gerentes pueden identificar si están o no cubriendo todos sus costos y además, agregando valor a las compañías. Ganar más que el costo de capital es una meta organizacional<sup>(48)</sup>.

Conociendo el valor económico agregado, los empresarios tienen mayores fundamentos para tomar la decisión acertada dentro de la planeación financiera; para los inversionistas también es importante conocerlo ya que está ligado al precio de las acciones.

---

(48) cfr. ibidem. p. 26.

Las acciones y el "VEA", se mueven juntos hacia arriba o hacia abajo, debido a que el valor económico agregado muestra lo que realmente es importante para los inversionistas: "la recuperación neta de su capital"<sup>(49)</sup>. Por lo anterior, los inversionistas actualmente buscan compañías comprometidas a incrementar su valor económico agregado, para tomar la decisión de invertir su capital en ellas.

Las personas encargadas de realizar la planeación financiera dentro de la empresa, deben enfocar su atención en lograr una recuperación del capital, antes de que el mismo sea cobrado. Con esto se logra seguridad dentro de la compañía y se presiona a hacer más productivos los negocios con el capital que tienen, o con menos. Por otro lado, las operaciones se deben planear de tal manera que desaparezcan los retrasos y se logre mayor productividad con menos gasto de capital. Con el valor económico agregado, es posible manejar de mejor manera el empleo de los gastos de operación.

Existen 3 maneras de incrementar el capital dentro de una compañía<sup>(50)</sup>:

---

(49) ibidem. p. 32.

(50) cfr. idem.

- 1.- Generar más utilidad sin utilizar más capital.
- 2.- Utilizar menos capital. Este es el método que las compañías han encontrado más efectivo.
- 3.- Invertir el capital en proyectos con grandes recuperaciones; asegurando que los proyectos ganarán más que el costo total del capital que requieren.

Uno de los medios que las empresas pueden utilizar para elevar su valor económico agregado, consiste en implantar un sistema de compensación para ejecutivos que permita obtener un incremento de las utilidades de operación. Sobre todo, es importante lograr una reducción en la utilización del capital dentro de la empresa; sin embargo existen algunas variantes, por ejemplo: cuando los negocios tienen inversiones muy grandes necesitan un plazo especial para que su valor económico agregado sea positivo.

No se puede saber si una operación está realmente creando valor hasta que se le aplique el costo verdadero a todo el capital empleado, en base a esto se decide utilizar el valor económico agregado.

Para comprender mejor esta herramienta, se presentará el siguiente ejemplo. Supongamos que la compañía "XYZ" cuenta con



las siguientes características:

- 1.- Tiene una deuda a largo plazo por 350 millones de nuevos pesos, al 12% de interés anual.
- 2.- Su capital contable es de 940 millones de nuevos pesos, y está dividido de la siguiente manera: a) capital social por 850 millones de nuevos pesos y, b) utilidades retenidas por 90 millones de nuevos pesos.
- 3.- La utilidad de operación es de 420 millones de nuevos pesos.
- 4.- El porcentaje de impuestos que paga la empresa es del 40%.

El primer paso, consiste en determinar el costo ponderado de capital y la manera de obtenerlo se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 1

	<u>CAPITAL</u>	<u>POCENAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL.</u>
pasivo	350	29.17%	12.00%	3.50%
capital	850	70.83%	10.59% <sup>(*)</sup>	7.50%
	<u>1,200</u>	<u>100.00%</u>		<u>11.00%</u>

(\*) El costo del capital que representa el 10.59%, se determina dividiendo las utilidades retenidas de 90 millones de nuevos pesos, entre el capital social de 850 millones de nuevos pesos.

El costo ponderado de capital en este caso es del 11% y representa el costo real de manejar los recursos.

El segundo paso consiste en sumar al capital contable de 940 millones de nuevos pesos, los pasivos a largo plazo de 350; esto arroja un total de 1,290 millones de nuevos pesos. Este total se multiplica por el costo ponderado de capital del 11%, y se obtiene un resultado de 142 millones de nuevos pesos.

Considerando que la utilidad de operación es de 420 millones de nuevos pesos y se pagan impuestos por el 40%, el tercer paso consiste en aplicarle a la utilidad de operación el porcentaje correspondiente de impuestos, con lo cual se obtiene una cantidad de 252 millones de nuevos pesos.

El último paso, que determina el valor económico agregado, consiste en restarle a los 252 millones de nuevos pesos, los 142 obtenidos en el segundo paso, esto arroja un VEA para la compañía de 100 millones de nuevos pesos.

Si el valor económico agregado es positivo la operación estará creando riqueza, si por el contrario es negativo, la operación estará destruyendo el capital y debe ser arreglada rápidamente, por medio de una planeación financiera adecuada. Por

lo que, el resultado obtenido anteriormente significa que la planeación financiera que se realizó en la empresa está arrojando resultados positivos, debido a que, se está generando riqueza con el capital invertido en la empresa.

Valor económico agregado es poderoso y ampliamente aplicable ya que permite observar y entender lo que realmente está sucediendo en un negocio. Si los inversionistas y gerentes entienden lo que sucede en un negocio, sabrán como deben planear sus operaciones.

Una de las ventajas del valor económico agregado, es que funciona bien en compañías tanto industriales como de servicios. Son pocas las que requieren adaptaciones especiales del análisis básico del valor económico agregado, como aquellas en que sus activos se revaluen en lugar de depreciarse, por ejemplo: empresas de recursos naturales, bienes raíces y otras<sup>(51)</sup>.

El valor económico agregado es hoy en día la idea financiera más novedosa, y permite que los empresarios, una vez que conocen el "VEA" de la organización, realicen de mejor manera su planeación financiera.

---

(51) cfr. idem.

#### IV.4. DIPECCION FINANCIERA.

Como segundo elemento de la función financiera, y quizá el más importante, se presenta la dirección financiera que consiste, como su nombre lo indica, en dirigir las actividades encaminadas a obtener materialmente los fondos necesarios para ejecutar los planes de inversiones determinados.

Así pues, la dirección financiera gobierna la ejecución de dos actividades: obtener los recursos y aplicarlos debidamente. Desde luego, estas actividades se desarrollan de acuerdo con los lineamientos previamente establecidos por la planeación financiera, tanto del procedimiento que ha de seguirse para la consecución de los fondos, así como de la forma de inversión de los mismos.

La dirección financiera es esencialmente de carácter ejecutivo, puesto que su función es la de cumplir fielmente los objetivos, políticas y procedimientos resultantes de la planeación.

Para el cumplimiento de la primera actividad, es decir, la obtención de los fondos, se cuenta con la fuente y el método que

deberán aplicarse en cada caso los cuales serán, los que se hayan determinado como los más convenientes y que además sea posible realizar. Por lo tanto, la labor de la dirección financiera, en este aspecto, consiste en ejecutar esos planes, poniendo a disposición de la empresa los recursos que necesita para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, aún cuando se tenga determinado un curso de acción, no siempre es tarea fácil cumplir con la realización de los planes, dada su extensión y complejidad, sobre todo cuando se aplican los procedimientos necesarios para la administración de los fondos, es preciso que para una correcta dirección financiera en la ejecución de los planes de inversiones se desarrolle una habilidosa y eficiente labor administrativa.

#### IV.4.1. ADMINISTRACION DE LAS INVERSIONES EN ACTIVO CIRCULANTE.

Se ha definido el capital de trabajo como "la diferencia entre los activos y pasivos circulantes, y muestra la disponibilidad del activo circulante en exceso del pasivo circulante, representando la capacidad que tiene la entidad para



cubrir obligaciones dentro de un año o del ciclo financiero a corto plazo, si éste es mayor de un año"<sup>(52)</sup>.

Las disponibilidades con las que cuenta la empresa están representadas por las cuentas de activo circulante, necesarias para la operación del negocio tales como: efectivo, inventarios, cuentas por cobrar, entre otras.

En virtud de que toda empresa requiere del capital de trabajo para su funcionamiento, es preciso tener en cuenta la necesidad de calcular y asegurar suficientemente la existencia del mismo, a fin de garantizarle una absoluta posición de solvencia económica capaz de sufragarle todos los gastos e inversiones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente sus propios programas operativos.

Puesto que la operación del negocio implica gastos e inversiones, la administración tendrá, en todo momento, que obtener y manejar los fondos requeridos, mediante una eficiente dirección financiera.

---

52) MORENO Fernández, Joaquín. "Las finanzas en la empresa" p. 5.

Es evidente que las necesidades de capital de trabajo deben tener cierta regularidad, aún en ocasiones podrían necesitarse mayores cantidades para fines especiales. En cualquier caso la gestión financiera deberá considerar ciertos supuestos básicos, para la determinación del capital de trabajo<sup>(53)</sup>:

- 1.- Naturaleza de la empresa y tiempo del proceso de producción.
- 2.- Capacidad de la empresa para generar utilidades.
- 3.- Costo de financiamiento.
- 4.- Rotación del capital de trabajo.
- 5.- Relaciones financieras.

La naturaleza de la empresa (industrial, comercial o de servicios) y el periodo de manufactura, influyen directamente en la determinación del capital de trabajo, pues está sujeto a los diferentes tipos de operación que pueden tener los negocios. Así, por ejemplo, mientras que en empresas donde el proceso de producción es relativamente largo, se requerirá consecuentemente una mayor cantidad de capital para hacer frente a todos los gastos de manufactura y de operación, en tanto no se termine y se almacene, para que posteriormente se venda y se convierta de

(53) cfr. GITMAN, Lawrence. op.cit. pp. 251-252.

nuevo en efectivo al efectuar el cobro de la operación. De distinta manera acontece en las empresas comerciales dedicadas a la venta de artículos de primera necesidad puesto que, por la naturaleza de su ramo, tienen una gran demanda de productos y sus ingresos son constantes, de tal modo que la necesidad de capital adicional se reduce considerablemente, ya que pueden trabajar con sus propios ingresos, al no tener que paralizar por largo tiempo en inventarios su capital de trabajo.

Así que, la determinación del capital de trabajo atenderá, en primer lugar, a la particular característica del tipo de operación de la empresa.

La rotación del capital de trabajo es el coeficiente que indica cuantas veces la cantidad invertida en activo circulante ha sido recuperada y reinvertida nuevamente en el transcurso de un ciclo de operación. De esto se desprende que mientras mayor es el índice de rotación del capital de trabajo, mayor es el negocio o el volumen de operaciones, que pueden efectuarse con una determinada cantidad del mismo. Por supuesto que este índice varía en relación con la naturaleza de los distintos tipos de empresas y, aún dentro de la misma rama, según el grado de actividad de la empresa y de su capacidad. Pero la preocupación de la administración en este aspecto es la de superar

constantemente sus propios índices, a fin de obtener el mayor rendimiento posible de su capital de trabajo. La rotación del capital de trabajo es un factor de primera importancia para la determinación general de las necesidades operativas.

Por otro lado debe buscarse siempre la liquidez de las partidas del activo, pues con esta situación además de obtenerse mayores rendimientos del capital, al poderse bastar a sí mismo, permite a la empresa colocarse en una segura posición de solvencia ya que se guarda la relación entre las obligaciones exigibles y el activo circulante.

Las relaciones financieras son un factor que tendrá que considerarse al integrar un capital de trabajo, puesto que representan un valioso recurso debido a que la empresa que cuente con un respaldo para la obtención de crédito, en cualquier momento podrá asegurar la satisfacción de sus necesidades de capital de trabajo.

Teniendo presente que el capital de trabajo debe calcularse para satisfacer las necesidades de la operación normal y para las eventualidades que se pudieran presentar, la dirección financiera procederá a aplicar los procedimientos establecidos para administrar las partidas del activo circulante. La naturaleza

propia de cada empresa y las condiciones que prevalezcan, actuarán como indicadores de los procedimientos que deban utilizarse para determinar el capital de trabajo necesario en la empresa.

#### IV.4.1.A. EFFECTIVO Y VALORES REALIZABLES.

Uno de los deberes más importantes de la función financiera, es el de mantener un nivel adecuado de recursos en activo líquido para satisfacer las demandas de las operaciones propias de la empresa, ya sean de carácter normal o extraordinarias.

Si bien la planeación financiera determina los presupuestos de caja, la dirección financiera deberá administrar todas las operaciones relacionadas con efectivo de tal manera que su labor se ajuste, dentro de lo posible, con las partidas de ingresos y egresos calculadas en dicho presupuesto.

El procedimiento para la determinación del monto de las cuentas de efectivo, se relaciona con el proceso de planeación financiera que consiste en<sup>(54)</sup>:

---

(54) RACHMAN, et.al. op.cit. p. 502.



- 1.- Estimar el flujo de fondos que salen del negocio mes a mes, incluyendo tanto los gastos de operación como las inversiones de capital.
- 2.- Estimar el flujo de fondos de todas las fuentes que entran al negocio mes a mes.
- 3.- Comparar los ingresos y los egresos. Si existen fondos excedentes, determinar cómo utilizar esos fondos de la manera más productiva. Si existe déficit de fondos, hallar la forma de reducir los egresos e incrementar los ingresos.
- 4.- Si se requiere financiamiento externo, analizar las fuentes alternativas y seleccionar las combinaciones de costos más efectivas.
- 5.- Establecer un sistema para controlar el flujo de fondos y medir el retorno sobre la inversión.

Las partidas que puedan aumentar o disminuir la cuenta de efectivo por la compra o la venta de activos fijos, debido a un programa de ampliación o producción, deben tomarse en cuenta en la formulación del presupuesto.

Por último deben también tomarse en cuenta las partidas que incrementen o reduzcan las disponibilidades a causa de las aportaciones o dividendos y las inversiones o intereses, que

efectúen o cobren respectivamente los propietarios y los inversionistas.

Mientras que el total de efectivo está representado contablemente por la cuenta de efectivo y por los saldos bancarios, también se consideran como activo líquido las inversiones en valores de fácil realización tales como: cualquier inversión en valores a corto plazo.

Cuando la administración considera que sus reservas de efectivo son lo suficientemente razonables para cubrir los objetivos de operación, puede muy bien optar por invertir el exceso de efectivo en valores productores de ingresos con la ventaja de poder, en caso necesario, realizarlos fácilmente en el mercado de valores y estar en condiciones de hacer frente a las eventualidades.

#### IV.4.1.B. INVENTARIOS.

Las inversiones en inventarios varían de empresa a empresa, pues mientras que en cualquier empresa manufacturera se mantienen varias clases de inventarios tales como: inventarios de materia

prima, de productos en proceso, de productos terminados y de suministros; existen otras empresas, como son algunas de servicios, que realmente no tienen inventarios; o las comerciales, que solamente tienen inventarios de mercancías.

Pues bien, cuando la naturaleza del negocio requiere inversiones en inventarios, se encuentran complejos y variados problemas administrativos y financieros, que presentan particularmente cada uno de ellos. En primer lugar se deben fijar los niveles óptimos de las existencias en almacén, para lo cual se tienen que considerar algunos factores que son de particular importancia<sup>(55)</sup>:

- 1.- El volumen de las existencias de seguridad que se necesitan como protección contra las faltas de materiales que interrumpan la producción.
- 2.- Las consideraciones de economía en las compras.
- 3.- Las perspectivas de cambios en los precios de los materiales que se van a comprar.
- 4.- El volumen de producción y de ventas calculado.
- 5.- Los costos operativos de mantener las existencias.
- 6.- Los costos del capital y su disponibilidad.

(55) HUNT. et.al. "Financiación básica de los negocios". p. 57.

La razón aritmética de las ventas anuales entre los inventarios da el índice de rotación o el número de veces que se renueva el inventario. Este dato es de gran importancia para la administración porque le ayuda a orientar su criterio para la determinación del tamaño de los inventarios por ejemplo; si el índice de rotación es relativamente bajo, debido a la lentitud de las ventas, entonces es impropio almacenar gran cantidad en inventarios.

En general la meta que persigue la administración en cuanto a inventarios es: mantenerlos al nivel que se ajuste mejor a las consideraciones de rotación y utilidades, para obtener el máximo posible de rendimiento sobre la inversión.

#### IV.4.1.C. CUENTAS POR COBRAR.

Cuando la empresa vende sus productos a crédito crea con ello las cuentas o efectos por cobrar, las cuales representan una inversión importante en tanto no sean realizados los cobros.

Pueden existir cuentas por cobrar documentadas o abiertas, según se haya estipulado en las condiciones de venta, aceptando o

no documentos.

Para determinar el nivel de inversión en cuentas por cobrar se consideran los siguientes factores, que son de particular importancia<sup>(56)</sup>:

- 1.- Las condiciones de crédito concedidas a los clientes que son considerados merecedores del mismo.
- 2.- Las políticas y prácticas de la empresa para determinar que clientes han de recibir crédito.
- 3.- Las prácticas de pago de los clientes al crédito.
- 4.- El rigor de las políticas y de la práctica de cobros del vendedor.
- 5.- El volumen de las ventas a crédito.

Evidentemente el objetivo principal de la administración de las cuentas por cobrar debe ser el logro de un equilibrio, que tenga como resultado una combinación del índice de rotación de las cuentas por cobrar y los porcentajes de utilidades, para obtener también el máximo de rendimiento sobre la inversión.

El departamento de crédito y cobranzas tiene a su cargo dos importantes misiones; la concesión del crédito y el cobro de las

---

(56) ibidem. p. 79-80.



cuentas. Para conceder créditos a los clientes debe, ante todo, asegurar en lo posible el riesgo crediticio. Para efectuar el cobro es preciso adoptar las políticas más adecuadas a fin de hacer efectivas las cuentas, una labor de vigilancia sobre los créditos es siempre una buena medida de eficiencia.

La rotación de las cuentas por cobrar se calcula para determinar las necesidades de capital de trabajo y para medir la eficiencia del departamento de crédito y cobranzas. Cuando la edad promedio de las cuentas por cobrar excede al período normal de crédito, deben buscarse las causas de esa lentitud en la rotación, a fin de corregir dicha situación y liberar el efectivo invertido que no estaba produciendo el rendimiento debido.

#### IV.5. CONTROL FINANCIERO.

El control financiero, relativo a la obtención e inversión de los recursos materiales, constituye el último elemento de la función financiera y se define como: "El proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos

debida a cambios imprevistos"<sup>(57)</sup>.

Puesto que la función de planeación financiera es la de establecer los objetivos de la empresa, así como la determinación de las formas de obtención de los recursos necesarios; y la función de la dirección financiera es la de ejecutar esos planes, ahora corresponde al control financiero la función de vigilar y comprobar que dichos planes sean cumplidos de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la planeación.

El control de la obtención de los recursos y de la inversión de ellos se ejercita por los funcionarios ejecutivos de la empresa que son, por lo general, el tesorero y el contralor en quienes recae no solamente el control financiero sino que, como se mencionó anteriormente, ellos son responsables de toda la función financiera.

Es evidente que el control financiero constituye un elemento de gran importancia para la administración. Por ello se ha prestado especial interés en su organización y funcionamiento.

---

(57) WESTON, Fred. et.al. op.cit. p. 413.

#### IV.5.1. FASES DEL CONTROL FINANCIERO.

La función de control está compuesta de cuatro distintas fases:

- 1) Determinación de las metas de operación.
- 2) Evaluación de la ejecución de los planes en relación con las metas predeterminadas.
- 3) Aplicación de las medidas correctivas en caso de existir desviaciones.
- 4) Comprobar la efectividad de dichas medidas correctivas, para saber si fueron acertadas.

La determinación de las metas de operación se trató al presentar, dentro de la planeación financiera, la determinación de los objetivos de la empresa y decir que ellos constituyen el curso de acción de las actividades de la misma. El presupuesto fija las metas de la operación expresando en términos monetarios dichos objetivos.

Cuando la dirección financiera pone en práctica y dirige la ejecución de los programas financieros, debe regularmente evaluar y comprobar el desarrollo de los programas, mediante la

comparación de los resultados de su actuación en relación con las metas o estándares previamente establecidos, con el objeto de conocer si existen o no desviaciones o variaciones entre ellos. Cuando se hayan encontrado variaciones se tendrá, en primer lugar, que investigar el origen de ellas para estar en posibilidad de aplicar posteriormente las medidas correctivas pertinentes a cada caso en particular, a fin de lograr los objetivos deseados. Pero como no siempre son acertadas esas medidas se procederá, por último, a verificar los resultados posteriores a las correcciones, para determinar su grado de efectividad.

#### IV.5.2. INSTRUMENTOS DEL CONTROL FINANCIERO.

Para ejercitar el control financiero, la administración se vale de ciertos instrumentos que le permiten vigilar el cumplimiento de los planes de obtención e inversión de los fondos:

1. El sistema de contabilidad.
2. Los presupuestos.

3. La auditoría.
4. La estadística.

El sistema de contabilidad permite obtener una información básica de los resultados reales obtenidos de las operaciones del negocio en un período dado, de su posición financiera, de la forma de como se obtuvieron y como se aplicaron los fondos. La contabilidad permite conocer, mediante sus informes, la efectividad de la actuación financiera.

Conviene por lo tanto, mantener al día esta herramienta inmejorable del control, revisando periódicamente los métodos establecidos.

Además de sus méritos propios, la contabilidad es un auxiliar de los otros elementos clásicos del control: los presupuestos y la estadística.

Los presupuestos son quizá, el más importante instrumento administrativo de control, pues por medio de ellos se ejerce un estricto control de todas las operaciones financieras que se realizan en una empresa, ya que al señalar estándares o patrones a los que se debe llegar, es posible medir los resultados reales de efectividad en relación con los resultados predeterminados en



dicho presupuesto, con el objeto de comprobar el cumplimiento de los planes financieros.

La auditoría actúa como medio indirecto de control administrativo, en el sentido de que su resultado sirve, en este caso, para comprobar la autenticidad de los informes contables que reflejan tanto la posición financiera, como el resultado de las operaciones de la empresa.

Por último, la estadística expresa gráficamente los resultados de varios ejercicios, permitiendo conocer fácilmente la trayectoria general de la empresa, y en particular cualquier partida u operación de la misma.

CAPITULO V.

MARCO DE TEORICO PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS FINANCIERO EN  
LAS EMPRESAS.

## V.I. NECESIDAD DE INTERPRETAR LA INFORMACION FINANCIERA.

La información proporcionada por el departamento de finanzas, es de gran importancia para la determinación de la situación actual de la empresa. Sin embargo, la sola lectura de dicha información no es suficiente para detectar su situación actual, es necesario realizar una interpretación de los resultados financieros.

Lo anterior se debe a que los datos obtenidos sobre la empresa, no tendrán significado sin realizar una interpretación adecuada de los mismos. Es necesario que se conozca el significado de cada uno de los números obtenidos anteriormente, para determinar como afectan en la situación actual de la empresa y detectar las áreas en que se presentan problemas; en base a ello se puede establecer la acción que se debe tomar para corregir los problemas detectados e incrementar con ello la eficiencia de la empresa.

Existe un grupo de personas interesadas en la interpretación de la información financiera, entre ellas:

1. Las instituciones de crédito: Estos organismos se basan en la información financiera, para determinar si los créditos

solicitudes por la empresa están debidamente garantizados. Es decir, para determinar la solvencia y liquidez de la empresa.

2. Proveedores y acreedores: Se basan en la interpretación de la información financiera para determinar si los créditos que se piensan otorgar a la empresa, están respaldados por las propiedades del negocio o la operación del mismo.

3. Accionistas: Los accionistas utilizan la interpretación de la información financiera, para determinar la conveniencia de su inversión y de su permanencia en la empresa.

4. Futuros inversionistas o público en general: La utilizan para garantizar su inversión en la empresa, por medio de la información financiera tratan de visualizar el comportamiento de la empresa en el futuro.

5. Administradores: Por medio de la interpretación de la información financiera, los directores o administradores de la empresa pueden darse cuenta de los resultados de su actuación en el periodo, y la repercusión de dichos resultados en el aspecto financiero de la empresa.

6. El estado: Que se basa en la información financiera, para determinar la capacidad contributiva de la empresa.

A continuación se presentará un marco teórico para la evaluación de la situación financiera de cualquier tipo de empresa.

#### V.1.1. INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A través de una correcta interpretación de los datos presentados en los estados financieros, es posible detectar la solvencia, estabilidad y creditabilidad de la empresa en el periodo. Algunas de las respuestas que se obtienen al realizar dicha interpretación, son las siguientes:

- \* Si los recursos con que cuenta la empresa son suficientes para cubrir sus deudas.
- \* Si el capital de trabajo es adecuado para cubrir la operación normal de la empresa.
- \* La proporción en que se divide el capital entre propietarios y acreedores.



\* La medición de la eficiencia de la dirección de la empresa.

En el capítulo II se explicó el método de razones financieras, dicho método es utilizado para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa, expresada en los estados financieros y a continuación se determinarán las bases para la interpretación de la información obtenida a través de este método.

Como se expuso en el capítulo II, las razones financieras pueden estar divididas en cuatro grupos específicos, y pueden ser interpretadas de la siguiente manera:

#### 1. Razones de liquidez.

\* Solvencia inmediata:  $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Esta razón tiene su fundamento en que los pasivos a corto plazo deben ser garantizados por los activos circulantes con que la empresa cuenta en el periodo. Para esta razón puede juzgarse adecuado un resultado mayor que 1 y menor o igual que 2, mismo que determinaría que los activos son suficientes para pagar las deudas contraídas a corto plazo en una proporción adecuada. Un

resultado mayor a 2, puede indicar que la empresa está manteniendo una sobreinversión en inventarios o demasiadas cuentas por cobrar, por lo que dicho resultado no sería necesariamente positivo, e indicaría una necesidad de evaluar las políticas de venta y cobranza, así como el nivel de inventarios mantenidos por la empresa.

\* Prueba de Acido: 
$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

En general un resultado de 0.30 a 0.70 será adecuado para las empresas, sin embargo esto dependerá en gran medida de las características específicas de las mismas. Si el resultado es mayor a 1 significará un exceso de efectivo, que no necesariamente será positivo para la empresa, porque dicho efectivo debería ser empleado para incrementar las utilidades. Si por el contrario, el resultado es menor a 0.30, la empresa estaría en la necesidad de incrementar su efectivo, pudiendo lograrlo a través de un reajuste de su política de cobranza o una disminución de sus inventarios.

2. Razones de apalancamiento.

\* Deuda: 
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

El resultado de esta razón indica la fuerza que tienen el capital propio y el ajeno invertidos en la empresa. Si el resultado fuera de 0.65, indicaría que cada peso de activo tiene una deuda de 65 centavos conservando la empresa un margen de 35 centavos, mismos que representan seguridad crediticia para la misma. Si dicho resultado es mayor a 1, la empresa se verá en la obligación de incrementar su solvencia, ya que los pasivos serán excesivos.

\* Deuda-Patrimonio:  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$

Una proporción de 1 a 1 entre el pasivo y el capital es adecuada en la mayoría de las empresas. Sin embargo, si esta razón excede este nivel, dicho resultado indicará que el capital está en manos de los acreedores en una proporción mucho mayor a las aportaciones de los propietarios, por lo que la empresa estará en la obligación de solucionar este problema por medio de una reducción de sus pasivos, o bien un incremento en las aportaciones de los accionistas.

\* Cobertura de gastos fijos:

$\frac{\text{Ingreso disponible para cubrir los gastos fijos}}{\text{Gastos Fijos}}$

Esta razón muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a los gastos originados por la operación normal, si el resultado de esta razón es menor a 1, indicaría una insuficiencia de capital necesario para cubrir dichos gastos, viéndose la empresa en la necesidad de incrementar los ingresos destinados a cubrirlos. En este caso es positivo un resultado de 1.

### 3. Razones de actividad.

\* Rotación de inventarios:  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$

Si el resultado de esta razón fuera de 8, indicaría que cada peso de los inventarios se ha vendido ese mismo número de veces en el periodo. Para determinar el resultado adecuado para la empresa, deben ser evaluadas sus características específicas.

\* Rotación de cuentas por cobrar:

$\frac{\text{Cuentas promedio por cobrar}}{\text{Ventas a crédito promedio por día}}$

Un resultado de 0.30 en esta razón indicaría que durante el periodo, por cada peso que es vendido 30 centavos se venden a crédito y los 70 centavos restantes son vendidos de contado. La interpretación de este resultado también dependerá de las

características específicas de la empresa, particularmente de los plazos que otorgan sus proveedores para cubrir sus compras.

\* Rotación de activos fijos:  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$

\* Rotación total de activos:  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$

En las dos razones anteriores el resultado indicará la proporción de ventas realizada por cada peso invertido ya sea en activo fijo o en activo total. Para determinar si el resultado es satisfactorio para la empresa, se puede realizar un análisis del mismo comparándolo con los resultados obtenidos de esta misma razón en los periodos anteriores y tomando en cuenta la situación actual de la empresa.

#### 4. Razones de rentabilidad.

\* Margen de ganancia bruta:  $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$

\* Margen neto de operación:  $\frac{\text{Ingreso de operación}}{\text{Ventas}}$

\* Margen de utilidad en ventas:  $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$

Las tres razones anteriores indicarán el ingreso que se obtiene en la empresa por cada peso que se vende, será adecuado un resultado que refleje para la empresa un ingreso conveniente según sus características particulares por lo que, para determinar si el resultado es adecuado, se debe analizar el nivel de ingresos con que cuenta actualmente la empresa y si dichos ingresos son suficientes para proporcionar las utilidades deseadas, de lo contrario el resultado obtenido no sería adecuado y la empresa deberá emprender acciones encaminadas a incrementar sus ingresos.

$$* \text{ Retorno total de activos: } \frac{\text{Ingreso neto} + \text{interés}}{\text{Total de activos}}$$

$$* \text{ Retorno en patrimonio: } \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Patrimonio de accionistas}}$$

Estas dos razones indican que por cada peso invertido en activos o por cada peso que los inversionistas invierten en la empresa respectivamente, la empresa obtiene los ingresos que se reflejan en el resultado de dichas razones. Mientras más alto sea el resultado mayores ingresos estará generando la operación normal de la empresa, un resultado de menos de 0.30 se considera inadecuado en ambos casos ya que el ingreso obtenido sería mínimo.



### V.1.2. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DEL METODO DE COSTEO BASADO EN LA ACTIVIDAD.

A través de una adecuada distribución de los costos indirectos relacionados con la fabricación de un producto, el empresario sabe cuál es exactamente el costo en que incurre la empresa al realizar la producción del mismo y puede distribuirlo correctamente.

El método de costeo basado en la actividad, logra que los costos sean distribuidos entre las actividades que realmente los están originando y en la proporción adecuada para cada una de ellas.

En el método tradicional de costeo la totalidad de los costos originados por la fabricación del producto, es decir los costos directos más los costos indirectos, son distribuidos arbitrariamente entre las actividades necesarias para dicha fabricación.

Por otro lado, en el método de costeo basado en la actividad, se sabe la cantidad exacta de costo en que incurre cada una de las actividades necesarias para la elaboración del

producto. Es decir, se conoce exactamente el origen de los costos asociados a la fabricación de un producto.

Para que los empresarios estén en posibilidad de interpretar adecuadamente el resultado de este método, la empresa deberá establecer un estándar en los costos totales de cada producto para un período específico. Dicho estándar será determinado, realizando un análisis de los costos en que debe incurrir la empresa para que su producto se elabore con la calidad adecuada, en base a ello se determinará el costo óptimo en que debe incurrir la empresa para tener un desempeño satisfactorio.

Si el costo total en que incurre la empresa, determinado a través del método de costeo basado en la actividad, es inferior al estándar establecido, la empresa estará logrando fabricar sus productos a un costo menor al óptimo por lo que dicho resultado será excelente. Pero si por el contrario, el resultado es mayor al estándar, se deberá detectar la actividad o actividades que originaron dicho incremento en el costo total del producto y buscar la causa del incremento en dicha actividad, para evitar que en el siguiente período el resultado vuelva a ser negativo.

### V.1.3. APLICACION DE LOS RESULTADOS DEL METODO DE VALOR ECONOMICO AGREGADO.

Es indispensable que las operaciones que se realizan en la empresas, contribuyan a incrementar el valor de la misma y no a disminuirlo.

Al tomar en cuenta todas las actividades en que se emplea el costo total de operación, se obtiene un resultado más real sobre el valor de la empresa. Este método busca establecer la situación real de la empresa, de manera que se pueda optimizar el resultado buscando siempre una ganancia mayor al nivel de costo de capital empleado dentro de la misma.

Se puede explicar lo anterior diciendo que, se debe lograr una optimización del resultado obtenido a través de este método reduciendo la utilización de capital dentro de la empresa. Con dicha reducción se logrará un incremento en las utilidades de operación.

La forma de aplicar este método se explicó en el capítulo IV ahora se realizará una interpretación de los posibles resultados que se pueden presentar.

El empresario buscará siempre que el resultado arrojado por este método sea mayor que cero, lo cual indicará que el capital está recuperándose de manera satisfactoria, es decir, se estará incrementando el valor de la empresa.

Si por el contrario, el resultado es menor a cero, la operación de la empresa no estará incrementando el valor de la misma y por lo tanto se debe disminuir el empleo de capital dentro de la empresa por una de las siguientes maneras:

1. Reduciendo el capital destinado a la realización de cada operación de la empresa al valor mínimo posible.
2. Disminuyendo sus deudas o pasivos.
3. Mejorando las deficiencias presentadas en la planeación financiera.

#### V.1.4. NECESIDAD DE LA REALIZACION DE UN ESTUDIO SOBRE LA PLANEACION FINANCIERA.

Una vez realizada la planeación financiera de todas las operaciones que se llevarán a cabo dentro de la organización, es necesario que dicha planeación sea interpretada correctamente

para determinar la forma en que debe ser dirigida la función financiera, logrando una adecuación a los planes, procedimientos y políticas que se estipularon previamente al realizar la planeación.

Dentro de la empresa se debe realizar un programa de dirección financiera, que incluya todas las actividades necesarias para poner en marcha, de manera eficiente, la planeación previamente elaborada. Este programa se realizará tomando en cuenta la situación actual de la empresa, por lo que cada empresa deberá tener un programa de dirección financiera diferente al resto de las empresas en el mercado.

Un programa de dirección financiera deberá contener por lo menos los siguientes puntos:

1. Un plan de actividades a realizar por cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
2. Una guía de las políticas, procedimientos y objetivos que la empresa debe cumplir y que fueron determinados por la planeación financiera.
3. Un responsable de realizar la dirección financiera en la empresa.



4. Las tareas a desempeñar por el responsable de dirigir la función financiera.
5. Una guía de pronósticos y presupuestos por Área o departamento.
6. La forma de obtención y aplicación de los recursos necesarios para realizar eficientemente la planeación financiera.

Una vez que la dirección financiera se pone en marcha dentro de la empresa, se deben analizar los resultados que presenta la misma y compararlos con los pronósticos determinados en la planeación financiera. Si los resultados de la empresa difieren de manera negativa de los pronósticos, es decir, si los resultados son menores a los que se habían pronosticado, deberá entrar en operación el control financiero.

Por medio del control financiero la empresa buscará mejorar sus resultados y lograr que en los próximos ejercicios su operación sea equivalente a los pronósticos realizados, y sean utilizados de manera más eficiente los recursos financieros invertidos. Cada empresa contará con medidas de control diferentes, de acuerdo a sus características y tomando en cuenta la causa del desvío de los resultados frente a los pronósticos elaborados.



#### V.1.5. DECISION DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL.

Generalmente la estructura del capital en las empresas permanece fija durante extensos periodos de tiempo; sin embargo, debido a las cambiantes necesidades de operación de los negocios, resultante del carácter dinámico de su economía, dicha estructura de capital es susceptible de modificarse o cambiarse ya sea positiva o negativamente, según se trata de expandir ante el éxito, como hemos visto, o bien a contraerse frente a los fracasos.

Quando la administración, por si sola, decide alterar la estructura del capital para hacer frente a situaciones difíciles por las que atraviesa el negocio, esto representa un cambio voluntario; pero cuando la administración se ve forzada, a instancias de los acreedores en general o de los accionistas, a realizar modificaciones, aún contra sus deseos, opera entonces un cambio involuntario.

Ahora bien, las causas que originan estos cambios pueden estar dentro o fuera de la empresa; cuando hay cambios bruscos en la demanda de la producción, o cuando la competencia es extremadamente fuerte, aún cuando el esfuerzo y la capacidad de

la administración sean muy satisfactorios, es preciso efectuar algunos cambios en la estructura del capital.

Entre las modalidades de cambios en la estructuración del capital aparecen algunas formas, según sea el caso en particular y de acuerdo con las circunstancias en que se encuentre la empresa al momento de efectuar una reestructuración.

Estas modalidades se pueden catalogar en las siguientes formas:

- a) Refinanciación.
- b) Recapitalización.
- c) Reajuste.
- d) Reorganización.

Se comentarán, de manera muy breve, cada una de ellas a fin de dejar establecidas sus particularidades.

La refinanciación se realiza cuando una empresa emite y vende nuevos valores a tenedores también nuevos, cuyos productos se aplican a la redención o amortización de una emisión de valores ya existente<sup>(58)</sup>.

---

(58) cfr. GITMAN, Lawrence. op. cit. p. 573.

A diferencia de la anterior, la recapitalización consiste en el cambio o canje de una nueva emisión de valores por otra emisión ya existente, pero sin cambiar la titularidad de sus propietarios<sup>(59)</sup>.

Estas dos medidas de reestructuración generalmente son instituidas por la propia administración, con el objeto de proteger a la empresa o evitar los peligros un tanto lejanos, pero persistentes de una posible quiebra.

Un reajuste implica cambios fundamentales más severos en la estructuración del capital, aparte de los involucrados en las dos formas anteriores, ya que ahora, habrá que modificar la estructura del pasivo o deuda, modificando las tasas de interés y las disposiciones protectivas, tanto en pasivos circulantes como en acciones preferentes

La reorganización se realiza para salvar definitivamente del fracaso a una empresa. Ella implica una revisión general de toda la estructura de capital del negocio; con el propósito de volver a alcanzar el equilibrio y las debidas proporciones entre su activo, sus obligaciones y sus utilidades, es en una palabra,

---

(59) cfr. ibidem. p. 574.

adoptar un nuevo plan financiero que sustituya el actual cuyos resultados no fueron favorables<sup>(60)</sup>.

Para la realización de cualquiera de los anteriores programas se requiere, consecuentemente, como principal elemento, de recursos económicos. Las distintas maneras de como obtiene la administración esos recursos serán tratadas posteriormente, al estudiar los distintos métodos de financiamiento.

#### V.1.6. FUENTES OPTIMAS DE FINANCIAMIENTO.

Las fuentes internas de financiamiento constituyen el método más conveniente para que las empresas satisfagan sus necesidades de recursos. En el capítulo II se explicaron las posibles formas de obtener financiamiento a través de este método y ahora se explicará la conveniencia de cada una de sus divisiones:

1. Las aportaciones de capital permiten a los empresarios, conseguir los recursos necesarios para la operación de su empresa, por medio de aportaciones realizadas por los propios

---

(60) cfr. ibidem. p. 26.

accionistas de misma, por lo que este método no constituirá un pasivo para la empresa.

2. Las utilidades retenidas, constituyen también un método de financiamiento óptimo para la obtención de los recursos necesarios en la operación de la empresa. Pero debe tomarse en cuenta el rendimiento requerido por los accionistas, ya que si estos no están de acuerdo con la retención realizada, pueden presentarse problemas en la empresa.

3. Para realizar una disminución de activos, se debe realizar un análisis que indique el activo que es necesario convertir en efectivo. Con el efectivo obtenido mediante la venta de dicho activo, la empresa puede financiarse sin verse en la necesidad de endeudarse.

Para tomar la decisión de financiarse a través de fuentes externas, es necesario que se realice un análisis del método de financiamiento más conveniente y el plazo necesario para cubrir el préstamo a solicitar. Se deben tomar en cuenta las circunstancias de la empresa y la aplicación que se dará a los recursos obtenidos por medio del financiamiento.



Si se requiere un financiamiento dirigido al capital de trabajo de la empresa, se debe pensar en alguna de las modalidades de crédito bancario a corto plazo, tomando en cuenta las características de la empresa:

1. Si en la empresa se toma la decisión de otorgar plazo para el pago de los clientes, se debe buscar que los proveedores le concedan el plazo necesario para estar en posición de recibir los recursos de los clientes y destinar parte de ellos al pago del crédito concedido que los proveedores concedan. Sin embargo debe ser analizado el descuento que otorgarían los mismos por el pago de contado y tomar la decisión que sea mas redituable para la empresa, entre el pago de contado o el crédito concedido por los proveedores.

2. Si el costo de producción de la empresa es demasiado alto, se puede optar por solicitar un pago anticipado por parte de los clientes, esto constituirá una obligación para la empresa de entregarle su mercancías en el plazo convenido, pero no se tendrían que pagar los intereses obligados en un crédito bancario a corto plazo. Además este tipo de crédito constituye una garantía de venta para la empresa.



Los préstamos particulares, tanto a corto como a largo plazo, ya no son muy utilizados en las empresas y deben ser el último recurso de financiamiento, ya que el costo de este tipo de préstamos es demasiado elevado.

Por otro lado, los préstamos dirigidos a financiar la compra de equipo o la expansión o ampliación de las empresas, deben ser solicitados a largo plazo. Este tipo de créditos se conceden mediante una garantía que otorgue la empresa solicitante; dicha garantía puede ser sobre un bien inmueble (hipotecario) o sobre un bien mueble (prendario), según las circunstancias de la empresa.

Los empresarios también pueden optar por buscar financiamientos a largo plazo, que no constituyan un pasivo bancario para su empresa, es decir, que no sean préstamos bancarios. La forma más utilizada de las empresas para obtener este tipo de financiamiento es la emisión de obligaciones.

#### V.1.7. DECISION DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Cuando la operación de la empresa, ha dado buenos

resultados, y se tienen expectativas de desarrollo óptimas, es decir, se cuenta con un mercado amplio para sus productos, la demanda crece constantemente y se piensa incrementar la línea de productos existente. El empresario debe tomar la decisión de expandir su negocio, ya que con ello podrá incrementar sus utilidades en un plazo razonable.

Por otro lado, cuando se trata de una empresa pequeña, que no tiene muchas posibilidades financieras de incrementar su línea de productos y consecuentemente su demanda y sus utilidades, el empresario puede tomar una de las siguientes alternativas:

1. **Combinación:** Analizando empresas de las mismas características que la suya y con el mismo tipo de producción, para negociar con los propietarios de las mismas, buscando la integración de las empresas en una sola, con un nuevo nombre y de mayor tamaño. Para tomar esta decisión los empresarios deben contar con la aprobación de la mayoría de sus accionistas y deben tener muy claro el objetivo que pretenden lograr con esta combinación.

2. **Fusión:** Otra opción del empresario, es buscar empresas grandes y reconocidas y negociar con alguna de ellas una fusión, es decir, la integración de su empresa en la de mayor tamaño,

para lo cual la primera tendría que desaparecer incorporándose a la segunda. Para tomar esta decisión el empresario debe analizar los beneficios que obtendría con la fusión y debe contar con la aprobación de los accionistas de su empresa.

3. Combinación: Este método se realiza a través de la venta de acciones o activos a otra empresa, a través de el la empresa permanecerá con su propio nombre, pero se verá influida por la empresa compradora, misma que podrá tomar decisiones administrativas sobre la primera.

Otra forma de mejorar la operación y consecuentemente las utilidades de la empresa, sin verse en la necesidad de incluir a otras personas en la administración de la misma; la constituye la reingeniería. Mediante este método la empresa podrá rediseñar su procesos productivos, de manera que se realicen las actividades con mayor calidad, rapidez y eficiencia.

## V.2. INTERPRETACION DE LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

El departamento de producción debe concentrarse en la

utilización total de la capacidad operativa de la empresa, ya que el costo de mantener elementos operativos, tales como maquinaria y equipo, ociosos resulta perjudicial para la empresa y afecta su obtención de utilidades.

El departamento de finanzas debe tomar en cuenta las necesidades de efectivo del departamento de producción, para decidir la cantidad de recursos óptima para la adecuada operación y la utilización satisfactoria de la capacidad operativa. Para realizar con éxito esta actividad, el departamento de finanzas puede contar con el apoyo de la logística, ya que consiste en dar una eficiente y satisfactoria utilización al capital asignado para la operación y distribución interna de la empresa.

En lo que se refiere a la administración de inventarios, el departamento de producción se verá en la obligación de realizar una política de inventarios que permita mantener la cantidad suficiente tanto de materias primas como de producto terminado, evitando con ello un costo elevado por mantenimiento excesivo de inventarios dentro de la empresa y al mismo tiempo evitando el costo que ocasionaría la insuficiencia de materias primas o de producto terminados en un momento dado.

Una herramienta en la que el departamento de producción se puede apoyar para decidir el nivel de inventarios óptimo, consiste en realizar pronósticos de la demanda. La realización de estos pronósticos también será de utilidad para el departamento de finanzas ya que permitirá calcular los recursos financieros necesarios para la satisfacción adecuada de la demanda pronosticada.

Por último, el departamento de producción debe buscar un control tanto de insumos como de productos adecuado, ya que al lograrlo será utilizada de mejor manera la capacidad operativa de la empresa. Esta herramienta permitirá que las órdenes de producción sean realizadas en una secuencia óptima para la empresa.

### V.3. INTERPRETACION DE LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Es importante que el capital destinado por el departamento de finanzas, para realizar las actividades del departamento de recursos humanos sea empleado de manera eficiente, ya que de ello dependerá en gran medida que el personal que integre la empresa sea del mejor nivel posible.



El programa de selección de personal debe ser elaborado, de manera que permita a la empresa contar con trabajadores realmente capacitados y personal a nivel ejecutivo con amplia experiencia y conocimientos. Debido a lo anterior, es importante que el capital destinado a la selección de trabajadores para la empresa sea el suficiente para permitirle buscar el mejor personal posible; lo cual arrojará mayores beneficios para la empresa.

En lo que se refiere a los costos de capacitación; actualmente las empresas deben estar a la vanguardia en tecnología, por lo que necesitarán tener un personal calificado para realizar eficientemente su trabajo, debido a esto el empresario se verá en la necesidad de destinar, si la situación de la empresa se lo permite, una parte de su capital a mantener a los empleados capacitados para elaborar los productos o servicios con la mayor eficiencia y calidad posibles.

La empresa debe contar también con una óptima estructura de sueldos y salarios, no es conveniente que las empresas paguen un salario inferior para determinado puesto que el resto de las empresas en el mercado, sin embargo, tampoco es conveniente que el salario que se pague sea muy superior que el del resto de las empresas ya que esto podría ocasionar problemas financieros que

probablemente la empresa no esté en posibilidad de soportar. Por lo anterior, es necesario que se realice un análisis de sueldos y salarios en las empresas, para determinar si el monto que se está pagando es superior o inferior al del mercado, con este análisis también se podría detectar si todos los trabajos con que cuenta la empresa son realmente indispensables para realizar un producto de calidad, ya que de no ser así el empresario puede optar por suprimir estos puestos, realizado antes un análisis del costo-beneficio de esta situación.

Cabe mencionar que los trabajadores siempre deben realizar las funciones propias de su puesto, de la mejor manera posible. Por esto es indispensable que se realice una evaluación del desempeño de los trabajadores, misma que les permitirá conocer si su desempeño actual va de acuerdo a los estándares pronosticados o si por el contrario el desempeño presentado es deficiente; en cuyo caso el trabajador deberá tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, o bien, el empresario podrá optar por prescindir de sus funciones.

Por otro lado, tanto los incentivos financieros como las prestaciones, constituyen un elemento para incrementar la motivación de los trabajadores o la satisfacción de los mismos en

sus funciones. Por lo que se debe analizar si la empresa se encuentra en condiciones de proporcionar este beneficio a sus empleados, o si por el contrario su situación financiera actual no se lo permite, en cuyo caso deberán plantearse la posibilidad de otorgar dicho beneficio a sus trabajadores en el futuro.

#### V.4. INTERPRETACION DE LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

El éxito de la empresa en el mercado, dependerá en gran medida de la eficiencia que este departamento muestre en el desempeño de sus funciones. También es importante para la empresa que el capital destinado a este departamento, esté dando los frutos esperados, ya que de lo contrario se estaría realizando un malgasto financiero.

El departamento de mercadotecnia tiene la obligación de realizar un análisis de los posibles proveedores de la empresa, y elegir aquel que les ofrezca un producto de buena calidad y a buen precio. El crédito necesario para realizar el pago a dichos proveedores también debe ser negociado, con el apoyo del

departamento financiero y tomando en cuenta la política de ventas otorgada por la empresa, de manera que si la empresa está ofreciendo plazo para el pago de sus ventas y no cuenta con el capital suficiente para pagar sus compras sin recibir el dinero de las ventas, deberá buscar un plazo razonable para el pago a sus proveedores.

Una función muy importante desempeñada por este departamento, consiste en dar a conocer el producto en el mercado por lo que es necesario que sea destinado un capital suficiente para la promoción del producto, si dicho capital es utilizado eficientemente dará como resultado grandes beneficios para la empresa y un incremento significativo en sus ventas. Sin embargo, el éxito del programa de promoción dependerá en gran medida de la calidad del producto, debido a esto el diseño del producto y el precio asignado al mismo deberán ser los más convenientes.

El último de los elementos de este departamento consiste en la distribución del producto, para que un producto tenga el éxito esperado en el mercado, el consumidor debe tener fácil acceso al mismo, por lo que la elección de los distribuidores adecuados contribuirá en gran medida al éxito del departamento y consecuentemente al de la empresa en general.

CAPITULO VI.

EVALUACION DE UN CASO PRACTICO PARA FINES DIDACTICOS.



## VI.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA A EVALUAR.

El caso que se evaluará, presenta el comportamiento de una empresa ficticia, ubicada en nuestro país dentro de un entorno similar al que viven hoy en día las compañías mexicanas: altas tasas de interés reales, altos costos financieros asociados al capital de trabajo, desplazamientos del mercado y de sus preferencias, entre otras cosas.

### VI.1.1 LA COMPAÑIA.

La compañía está dedicada a la fabricación de un producto de uso final. El tipo de producto es un género de zapato-tenis completamente nuevo y con características distintas a las de los zapatos comunes. Este producto fue introducido al mercado hace un año, siendo la ciudad de México la primera zona donde se comercializó con volúmenes altos. Prácticamente al mismo tiempo se introdujo en las ciudades de Guadalajara y Monterrey donde el mercado se muestra en crecimiento. Existen otras dos poblaciones donde podría comercializarse el artículo: Hermosillo y Villahermosa.

Se cuenta con un crédito hipotecario de N\$500,000, pactado a una tasa del 11.5% de interés bimestral.

La empresa tiene un año de existencia y las decisiones tomadas están agrupadas por bimestres, siendo el 7<sup>o</sup> el bimestre inicial. Cada bimestre contendrá siempre ocho semanas.

#### VI.1.2 EL PROCESO PRODUCTIVO.

El producto está fabricado a partir de ciertos plásticos conocidos con el nombre de POLYSIL y VINISOL. Además se utilizan en el proceso de fabricación un conjunto de materiales secundarios como son: anilina, hulespuma, nylon, cierres, cintas de tela y anillos metálicos.

La compañía cuenta con dos plantas: la primera ubicada en la ciudad de México con más de 200 obreros de línea y la segunda en la ciudad de Guadalajara con aproximadamente 70 trabajadores en el proceso. Ambas están organizadas por las siguientes secciones:

1. Corte: En esta sección se procesa el polysil y se obtienen los laterales.

2. Inyección: Se procesa el vinisol. El producto son suelas.
3. Ensamble: Aquí es donde se forman los juegos de bases.
4. Habilitado: En esta sección se fabrican las cubiertas.
5. Acabado: Por medio de las actividades de esta sección se obtienen las unidades de producto terminado (upt's).

### VI.1.3 LA CAPACIDAD INSTALADA.

En el proceso productivo intervienen cuatro elementos: la planta, la maquinaria, la mano de obra y los materiales.

La planta es la construcción e instalaciones necesarias para albergar al equipo, materiales y personas que intervienen en la producción. Dichas instalaciones se tratarán como MODULOS y en cada módulo hay espacio suficiente hasta para 18 máquinas diferentes. La planta de México esta constituida por 4 módulos y la planta de Guadalajara es de 2 módulos. Al principiar sus operaciones cada módulo costaba \$28,300, pero debido a la inflación, el costo por módulo se ha incrementado a \$50,000.

Existen 4 diferentes máquinas que deben ser usadas en la fábrica, las características de cada una son las siguientes:

TIPO DE MAQUINA	OBREROS	COSTO	MAQUINAS		PRODUCTO	CANTIDAD
			MEX	GDL		
Cortadora	1	N\$10,600	7	3	laterales	200
Inyectora	1	N\$7,000	22	9	suelas	70
Pegadora:						
Alfa	6	N\$17,700	15	5	bases	90
Beta	1	N\$25,900	0	0	bases	100
Costura:	1	N\$2,599	25	8		
Ensamble			3	2	cubiertas	150
Habilitado			10	3	bases	400
Acabado			12	3	upt's	130

Al inicio del bimestre 7, en la planta de México hay 219 obreros contratados que fueron asignados de la siguiente manera durante el periodo anterior:

Corte	7		
Inyección	22		
Ensamble	93		
Habilitado	10	/	12 en máquinas de costura y
Acabado	87	/	75 en 25 cuadrillas.
TOTAL	219		

En la planta de Guadalajara se tienen 71 trabajadores, los cuales se asignaron de la siguiente manera:

corte	7		
Inyección	9		
Ensamble	32	/	3 en máquinas de costura y
Habilitado	3	/	21 en 7 cuadrillas.
Acabado	24		
TOTAL	71		

El salario semanal debe superar o igualar al salario mínimo establecido que será de \$26 por obrero por semana.

La asignación de obreros a máquinas es bimestral por lo que la capacidad de producción semanal es constante en todo el bimestre. La forma para incrementar la capacidad de la mano de obra sin contratar más trabajadores es, trabajando horas extra. Las horas extra están constituidas por el incremento en un día de trabajo: el sábado. El aumento de capacidad por asistencia en sábado es del 20% sobre la capacidad en turnos regulares. Por asistir a la planta en sábado, un obrero cobrará N\$12.

El costo de contratar un nuevo obrero es de N\$240, para liquidar un trabajador se le deberán pagar N\$220.

Para fabricar una unidad de producto terminado se requiere de la materia prima que se detalla a continuación y en tales cantidades:

1	metro de	POLYSIL
200	gramos de	VINISOL
8	unidades de	ANILLOS metálicos
30	centímetros de	HULESPUMA
60	centímetros de	NYLON
2	CIERRES de	7 centímetros
75	centímetros de	CINTA de tela
10	gramos de	ANILINA

A excepción del polysil y el vinisol, todos lo demás materiales se deben adquirir al comienzo del bimestre, en una

sola compra. Los costos y presentaciones correspondientes se muestran en la siguiente tabla:

ANILLOS	*caja con 100 anillos	N\$ 7.00
HULESPUMA	*rollo de 30 m	N\$36.00
NYLON	*carrete de 60 m	N\$24.00
CIERRES	*paquete con 100 cierres de 7 cm	N\$30.00
CINTA	*rollo de 150 m	N\$28.00
ANILINA	*bolsa de 1 kg.	N\$60.00

El polysil se vende en el mercado en rollos de 30 m, en tanto que el vinisol se encuentra en tanques de 12 kg. Para ambos productos existen 3 distintos proveedores los cuales se denominan A, B y C y sus características se muestran a continuación.

PROBABILIDAD SEMANA DE:				POLITICA DE DESCUENTO:		
<u>PROVEEDOR</u>	<u>DE SURTIR</u>	<u>ENVIO</u>	<u>PAGO</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>POLYSIL</u>	<u>VINISOL</u>
A	100%	1	1	0	0	0
B	80%	1	2	16%	150 r.	80 t.
C	100%	1	8	0	0	0

Durante un mismo bimestre los precios se mantienen invariables. Para el polysil y el vinisol se presentan los siguientes precios:

	PROVEEDOR A	PROVEEDOR B	PROVEEDOR C
ROLLO DE POLYSIL	N\$125.00	N\$100.00	N\$140.00
TANQUE DE VINISOL	N\$330.00	N\$264.00	N\$370.00



Los costos de mantener en inventario una unidad de cada material se presentan en la siguiente tabla, y tales costos se irán modificando conforme la inflación les afecte.

MATERIAL	COSTO DE MANTENER EN INVENTARIO DURANTE UNA SEMANA
----------	--

1 m de POLYSIL	N\$0.30
1 kg de VINISOL	N\$4.50
1 juego de LATERALES	N\$0.20
1 juego de SUELAS	N\$0.40
1 juego de BASES	N\$0.60
1 juego de CUBIERTAS	N\$0.20

Por otra parte, por cada pedido de polysil que se realice durante el bimestre 7 se deberán pagar N\$2,300 por concepto de gastos. Por un pedido de vinisol, la erogación correspondiente será de N\$6,000.

El almacenamiento del producto terminado requiere de condiciones especiales de temperaturas, por lo que la compañía renta espacio en bóvedas con la temperatura regulada. La capacidad alquilada puede ser modificada cada bimestre y el pago correspondiente debe efectuarse al inicio del bimestre. El espacio de almacén rentado se manejará, por módulos: cada módulo tiene una capacidad para 100 upt's. La renta correspondiente a un módulo de este tipo es de N\$800.

Los gastos administrativos serán de \$10,000 por cada módulo de instalaciones de planta, pero este gasto variará cada bimestre.

#### VI.1.4. DISTRIBUCION Y TRANSPORTES.

Existen tres posibles medios de transporte para enviar upt's de una área a otra: por FERROCARRIL, por AVION, y por CAMIONES DE CARGA.

1. TRANSPORTACION AEREA: todos los envíos de producto terminado llegarán en la semana siguiente a aquella en que se efectúe el envío. La tabla con las tarifas correspondientes al séptimo bimestre es la que aparece a continuación:

TARIFA DE TARIFFAS DE CARGA AEREA:

CIUDADES		\$/upt transportada
MEX	GDL	N\$19.20
MEX	MTY	N\$26.40
MEX	HER	N\$49.20
MEX	VHA	N\$24.00
GDL	MTY	N\$25.20
GDL	HER	N\$28.80
GDL	VHA	N\$34.80
MTY	HER	N\$34.80
MTY	VHA	N\$43.20
HER	VHA	N\$69.60

2. CAMIONES DE CARGA Y FERROCARRILES: En las tablas siguientes, se detallan las características de estos transportes. Si un envío no alcanza a llegar antes de terminar el bimestre, quedará pendiente su arribo en el siguiente, apareciendo en los reportes bajo el título de "TRANSITOS". El pago correspondiente a la transportación deberá realizarse, en la semana en que se efectúa el envío.

Los envíos se clasificarán en pequeños si no alcanzan las 1,000 up't's, medianos si son de 1,000 a 2,000 y Grandes si superan las 2,000 unidades.

TABLAS DE TARIFAS Y TIEMPOS DE RECORRIDO PARA CAMION:  
(Presentada en nuevos pesos)

CIUDADES	TIEMPO DE RECORRIDO						TARIFA UNITARIA		
	Probabilidades						Tamaño del embarque		
<u>Semanas</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>pequeño</u>	<u>mediano</u>	<u>grande</u>
MEX-GDL	100%						\$18.00	\$16.80	\$15.60
MEX-MTY		100%					\$20.16	\$18.96	\$18.48
MEX-HER		50%	50%				\$47.52	\$43.52	\$40.80
MEX-VHA		100%					\$18.00	\$16.80	\$16.32
GDL-MTY		100%					\$22.08	\$21.60	\$18.00
GDL-HER		50%	50%				\$28.32	\$27.60	\$26.64
GDL-VHA			50%	50%			\$33.60	\$32.40	\$31.20
MTY-HER		50%	50%				\$33.60	\$31.20	\$28.80
MTY-VHA				100%			\$38.40	\$37.20	\$36.00
HER-VHA					50%	50%	\$64.80	\$58.80	\$57.60

**TABLAS DE TARIFAS Y TIEMPOS DE RECORRIDO PARA FERROCARRIL:**  
(Presentada en nuevos pesos)

CIUDADES	TIEMPO DE RECORRIDO								TARIFA UNITARIA		
	Probabilidades								Tamaño del embarque		
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	pequeño	mediano	grande
MEX-GDL	100%								\$13.20	\$12.00	\$10.80
MEX-MTY		50%	50%						\$19.69	\$18.24	\$14.40
MEX-HER		25%	50%	25%					\$46.32	\$42.00	\$39.60
MEX-VHA		50%	50%						\$16.80	\$15.60	\$12.72
GDL-MTY		50%	50%						\$20.40	\$18.00	\$16.80
GDL-HER		25%	50%	25%					\$27.60	\$26.40	\$24.48
GDL-VHA			50%	50%					\$32.40	\$28.80	\$24.00
MTY-HER		50%	50%						\$32.40	\$28.80	\$24.00
MTY-VHA				50%	50%				\$38.40	\$36.00	\$28.80
HER-VHA					10%	30%	40%	20%	\$63.60	\$57.60	\$56.40

#### VI.1.5. EL MERCADO.

Se trata de cinco mercados: uno por cada área. En cada zona, el mercado tiene una historia y tendencia diferente. Cada bimestre se deberán definir: el Precio, la Promoción y la distribución. La única restricción que existe para el precio es que no debe exceder de N\$130.00 por upt en el primer periodo. En los periodos siguientes se fijara un precio tope diferente.

Para promover las ventas se pueden utilizar dos tipos de medios: la PUBLICIDAD y los VENEDORES.

La compañía cuenta con un equipo de 44 vendedores al comienzo del bimestre 7, los cuales pueden ser asignados cada bimestre. Es posible contratar nuevos vendedores al inicio de un bimestre, pero hacerlo costaría N\$1,000. Este costo es afectado por la inflación.

Es posible contratar dos tipos diferentes de publicidad: a través de la radio o por medio de la televisión. Un spot de televisión tiene un costo de N\$3,000 en tanto que uno de radio cuesta solamente N\$300. El pago por concepto de publicidad deberá realizarse en una sola erogación al principiar el bimestre.

Por otra parte, para los spots de televisión y para los de radio en cada área, es necesario definir la orientación que se desea de entre dos posibles: orientados a la MARCA u orientados al PRODUCTO.

#### VI.1.6 LOS CLIENTES.

Los clientes directos a quien se vende, son distribuidores locales en cada región. En cada área existen 4 clientes diferentes, los cuales se denominan por medio de letras. Así,

tenemos al cliente A, al B, al C y al D. Cada uno de los cuatro clientes ofrece diferentes condiciones de compra:

CLIENTES		
CLIENTE	PLAZO DE PAGO	DESCUENTO EN EL PRECIO
A	CONTADO (0 semanas)	13%
B	2 semanas	7%
C	4 semanas	2.5%
D	8 semanas	0%

Un pronóstico de la demanda que se han originado para seis compañías en el año anterior, se encuentra contenido en la tabla siguiente:

DEMANDAS PROMEDIO POR COMPAÑIA VERIFICADAS DURANTE EL PRIMER AÑO DE OPERACION.(UPT'S)			
BIMESTRE	MEXICO	GUADALAJARA	MONTERREY
1	3,150	1,450	270
2	5,250	2,070	950
3	6,200	2,340	1,520
4	6,750	2,440	1,920
5	7,875	3,240	2,880
6	8,900	4,030	4,100



VI.1.7 ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA.

En los reportes financieros que aparecen en esta sección se detallan todos los datos que conforman tanto la historia de la compañía como los pagos y cobros que deberá realizar en el 7º bimestre como consecuencia de acciones tomadas con anterioridad.

## 1. CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR:

<u>CUENTAS POR COBRAR</u>		<u>CUENTAS POR PAGAR</u>	
SEMANA 2:	N\$ 146,000.		
SEMANA 4:	N\$ 97,500.	SEMANA 4:	N\$ 11,300.
SEMANA 6:	N\$ 8,500.	SEMANA 6:	N\$ 73,500.
SEMANA 8:	N\$ 0.	SEMANA 8:	N\$ 68,020.
	-----		-----
TOTAL	N\$ 252,000.		N\$ 152,820.

## 2. ANALISIS DE LOS GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION:

## \* PUBLICIDAD: (DEL BIMESTRE 6)

41 spots de televisión	N\$ 114,800
212 spots de radio en México	N\$ 68,900
104 spots de radio en Guadalajara	N\$ 33,800
86 spots de radio en Monterrey	N\$ 27,950

## \* GASTOS ADMINISTRATIVOS:

Por 4 Módulos de planta en México	N\$ 36,400
Por 2 Módulos de planta en Guadalajara	N\$ 18,200

## \* VENEDORES

17 en México	N\$ 11,560
13 en Guadalajara	N\$ 8,840
14 en Monterrey	N\$ 9,550
	-----
T O T A L .....	N\$ 330,000

Esta cantidad ya fue liquidada al comienzo del 6º bimestre.

### 3. COSTO DE PRODUCCION DE LOS BIENES VENDIDOS DURANTE EL SEXTO BIMESTRE:

## A) INVENTARIO DE POLYSIL:

Inventario inicial	6,105 MTS. DE N\$23,200
POLYSIL Comprados	14,517 MTS. DE N\$55,164
Inventario final	5,122 MTS. DE N\$19,464
POLYSIL Consumido	15,500 MTS. DE N\$58,900

## \* COSTO DE PRODUCCION EN CORTE:

Costo del polysil consumido	N\$58,900
Manejo del inventario de polysil y sus pedidos	N\$14,000
Mano de obra y gastos variables en corte	N\$ 3,150
	-----
Valor de los laterales producidos	N\$76,050

## B) INVENTARIO DE VINISOL Y ANILINA:

Inventario inicial	1,272 Kgr de N\$31,800	230 kgr de N\$12,300
Compras	2,796 kgr de N\$69,900	50 kgr de N\$ 2,725
Inventario final	1,068 kgr de N\$26,700	130 kgr de N\$ 6,975
Consumo	3,000 kgr de N\$75,000	150 kgr de N\$ 8,050

## \* COSTO DE PRODUCCION EN INYECCION:

Costo del VINISOL consumido	N\$75,000
Costo de la ANILINA consumida	N\$ 8,050
Manejo del inventario de VINISOL y sus pedidos	N\$32,000
Mano de obra y gastos de fabricación en inyección	N\$72,450
	-----
Valor de las suelas producidas	N\$125,400

## C) INVENTARIO DE ANILLOS Y HULESPUMA:

Inventario inicial	50,280 anillos de N\$3,200	7,620 mts de N\$8,000
Compras	75,000 anillos de N\$4,800	1,200 mts de N\$1,308
Inventario final	5,280 anillos de N\$ 337	4,320 mts de N\$4,560
Consumo	120,000 anillos de N\$7,663	4,500 mts de N\$4,748

## D) INVENTARIO DE NYLON, CIERRES Y CINTAS:

Inventario inicial	15,148 mts-N\$5,300	53,200 cierres - N\$13,300
	17,333 mts-N\$2,600	
Compras	2,300 mts-N\$ 851	0 cierres - N\$ 0
	0 mts-N\$ 0	
Inventario final	8,848 mts-N\$2,997	23,200 cierres - N\$ 5,800
	6,083 mts-N\$ 912	
Consumo	9,000 mts-N\$3,174	30,000 cierres - N\$ 7,500
	11,250 mts-N\$1,688	

## \* COSTO DE PRODUCCION EN HABILITADO:

Costo de los ANILLOS consumidos	N\$7,663
Costo del HULESPUMA consumido	N\$4,748
Costo del NYLON consumido	N\$3,174
Costo de los CIERRES consumidos	N\$7,500
Costo de las CINTAS consumidas	N\$1,688
Mano de obra y gastos de fabricación en habilitado	N\$4,350
	-----
Valor de las cubiertas producidas	N\$29,123

## E) INVENTARIO DE SUELAS Y LATERALES:

Inventario inicial 4,810 suelas de N\$ 38,000 y 7,143 laterales de N\$27,500  
 Juegos producidos 15,000 suelas de N\$125,400 y 15,500 laterales de N\$76,050  
 Inventario final 5,810 suelas de N\$ 47,923 y 8,643 laterales de N\$39,526  
 Juegos consumidos 14,000 suelas de N\$115,477 y 14,000 laterales de N\$64,024

## \* COSTO DE PRODUCCION EN ENSAMBLE:

Costo de los LATERALES consumidos	N\$ 64,024
Costo de las SUELAS consumidas	N\$115,477
Manejo del inventario de LATERALES	N\$ 600
Manejo del inventario de SUELAS	N\$ 1,200
Mano de obra y gastos variables en ensamble	N\$ 53,400
	-----
Valor de las bases producidas	N\$234,701

## F) INVENTARIO DE CUBIERTAS Y BASES:

Inventario inicial 7,000 cubiertas de N\$13,300 y 5,315 bases de N\$87,700  
 Juegos producidos 15,000 cubiertas de N\$29,000 y 14,000 bases de N\$234,701  
 Inventario final 7,070 cubiertas de N\$13,633 y 4,385 bases de N\$73,193  
 Juegos consumidos 14,930 cubiertas de N\$28,790 y 14,930 bases de N\$249,208

## \* COSTO DE PRODUCCION EN ACABADO:

Costo de las CUBIERTAS consumidas	N\$ 28,790
Costo de las BASES consumidas	N\$249,208
Manejo del inventario de CUBIERTAS	N\$ 500
Manejo del inventario de BASES	N\$ 1,700
Mano de obra y gastos de fabricación en acabado	N\$ 44,250
	-----
Valor de las unidades de producto terminado PRODUCIDAS.....	N\$324,448

## G) INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO:

Inventario inicial	7,007 upt's	de N\$16.21 /upt	N\$113,552
Unidades producidas	14,930 upt's	de N\$21.73 /upt	N\$324,448
Inventario final	4,907 upt's	de N\$19.97 /upt	N\$ 98,000
Unidades vendidas	17,030 upt's	de N\$19.97 /upt	N\$340,000*

\* Estos N\$340,000 corresponden al costo de producción de los bienes vendidos que aparecen en el Estado de Resultados del 6º bimestre.

Las 4,907 upt's que quedan en el inventario final están repartidas por áreas así: 2,685 en MEXICO

1,302 en GUADALAJARA  
920 en MONTERREY

-----  
E S T A D O   D E   R E S U L T A D O S  
DEL SEXTO BIMESTRE DEL PRIMER AÑO DE OPERACIONES  
-----

V E N T A S   N E T A S*	N\$1,104,000
COSTO DE PRODUCCION DE LOS BIENES VENDIDOS	340,000
U T I L I D A D   B R U T A	N\$ 764,000
GASTOS DE ADMINISTRACION	330,000
GASTOS DE TRANSPORTACION	72,000
GASTOS DE ALMACENAMIENTO	75,000
DEPRECIACION DE LA PLANTA Y EQUIPO	50,000
U T I L I D A D   D E   O P E R A C I O N	N\$ 237,000
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES PAGADOS- INT. RECIBIDOS)	40,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	N\$ 197,000
IMPUESTOS DEL BIMESTRE **	108,500
U T I L I D A D   N E T A	N\$ 88,500



\* Las ventas netas de este bimestre se lograron vendiendo 17,033 unidades de producto terminado en los precios y cantidades por área que siguen:

MEXICO	8,900 upt's a N\$60.00/upt	N\$534,000
GUADALAJARA	4,032 upt's a N\$60.00/upt	N\$241,920
MONTERREY	4,101 upt's a N\$80.00/upt	N\$328,080
total	17,033 upt's	N\$1'104,000

Para facilitar la toma de decisiones, se utilizarán los formatos que aparecen a continuación:

1. DISTRIBUCION Y CLIENTES:

SALARIO SEMANAL POR OBRERO \$ \_\_\_\_\_

SEMANA DE ENVID	CANTIDAD (UPT)	ORIGEN CD.	DESTINO CD.	TRANSPORTE A,C o T
1	_____	_____	_____	_____
1	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____	_____
8	_____	_____	_____	_____
8	_____	_____	_____	_____

CLIENTE MEX \_\_\_\_\_ GDL \_\_\_\_\_ MTY \_\_\_\_\_ HER \_\_\_\_\_ VHA \_\_\_\_\_  
 ALMAC. PROD. \_\_\_\_\_  
 TERMINADO MEX \_\_\_\_\_ GDL \_\_\_\_\_ MTY \_\_\_\_\_ HER \_\_\_\_\_ VHA \_\_\_\_\_







## B. FINANCIAMIENTO:

EMITIR \_\_\_\_\_ ACCIONES O RETIRAR \_\_\_\_\_ ACCIONES.

PRESTAMOS A CORTO PLAZO:

PAGO N\$ \_\_\_\_\_ INCREMENTO N\$ \_\_\_\_\_

INVERSIONES A 60 DIAS:

DEPOSITO N\$ \_\_\_\_\_ RETIRO N\$ \_\_\_\_\_

CONCESION DE UN NUEVO PRESTAMO HIPOTECARIO:

CANTIDAD N\$ \_\_\_\_\_

BIMESTRE DE PAGO \_\_\_\_\_

INTERES BIMESTRAL PACTADO \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ %

V.1.8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INFORMES FINANCIEROS.

A continuación se presentarán los resultados de la empresa analizada, durante 6 bimestres de operación, empezando en el 7º bimestre y hasta el bimestre 12.

La interpretación de dichos resultados se basa en el análisis de las razones financieras calculadas y el valor económico agregado de la empresa. Los procedimientos para obtener tanto las razones financieras, como el valor económico agregado, fueron analizados anteriormente por lo que en este capítulo no se profundizará en el método empleado en los mismos. Todos los datos presentados a continuación representan nuevos pesos.

## 1. Resultados de la empresa para el bimestre 7 de operación:

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$892,490	
Utilidad por emisión de acciones	\$0	
Costo de producción de unidades vendidas	\$327,501	
UTILIDAD BRUTA		\$564,990
Gastos de venta y administración	\$307,780	
Renta de almacenes para upt's	\$53,600	
Gastos de transporte	\$106,248	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$240	
Depreciación	\$49,970	
UTILIDAD DE OPERACION		\$41,151
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$1,616	
Intereses pagados por hipoteca	\$57,500	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	\$0	
Intereses recibidos por inversiones	\$4,320	
Gastos financieros		\$54,796
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		(\$7,645)
Impuesto sobre la renta		\$0
UTILIDAD NETA		(\$7,645)

## 2. BALANCE GENERAL

ACTIVO CIRCULANTE		
Caja		\$642,077
Inversiones en banco		\$0
Cuentas por cobrar		\$94,710
Inventarios		\$201,433
De materia prima	\$20,171	
De producto en proceso	\$71,956	
De producto terminado	\$109,306	
Total activo circulante		\$938,220
ACTIVO FIJO		
Planta y equipo neto		\$701,830
Planta y equipo al costo	\$600,000	
Revaluación acumulada	\$399,400	
Depreciación acumulada	\$297,570	
TOTAL DE ACTIVOS		\$1,640,037
PASIVO		
Proveedores		\$25,160
Préstamos a corto plazo y de emergencia		\$156,609
Hipoteca		\$500,000
Impuestos por pagar		\$0
TOTAL DE PASIVOS		\$681,769
CAPITAL		
Capital contable		\$958,268
Aportaciones	\$350,000	
Superávit por revaluación	\$399,413	
Utilidades retenidas	\$216,500	
Utilidades de bimestre	(\$7,645)	
PASIVO Y CAPITAL		\$1,640,037

### 3. RAZONES FINANCIERAS.

227

#### 1. Razones de liquidez.

a) Solvencia inmediata:	$\frac{\$958,255.30}{\$181,768.95} = 5.272$
b) Prueba de ácido:	$\frac{\$756,822.32}{\$181,768.95} = 4.164$

#### 2. Razones de apalancamiento.

a) Deuda:	$\frac{\$681,768.95}{\$1,640,037.04} = 0.416$
b) Deuda-patrimonio:	$\frac{\$500,000.00}{\$958,255.30} = 0.522$

#### 3. Razones de actividad.

a) Rotación de inventarios:	$\frac{\$327,500.70}{\$201,432.98} = 1.626$
b) Rotación de cuentas por cobrar:	$\frac{\$94,709.55}{\$892,490.25} = 0.106$
c) Rotación de activos fijos:	$\frac{\$892,490.25}{\$701,830.00} = 1.272$
d) Rotación total de activos:	$\frac{\$892,490.25}{\$1,640,037.04} = 0.544$

#### 4. Razones de rentabilidad.

a) Margen de ganancia bruta:	$\frac{\$564,989.55}{\$892,490.25} = 0.633$
b) Margen neto de operación:	$\frac{\$41,151.30}{\$892,490.25} = 0.046$
c) Margen de utilidad en ventas:	$\frac{(\$7,644.70)}{\$892,490.25} = -0.009$
d) Retorno total de activos:	$\frac{\$55,791.30}{\$1,640,037.04} = 0.034$
e) Retorno en patrimonio:	$\frac{(\$7,644.70)}{\$958,255.30} = -0.008$



#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

El resultado de la razón de solvencia inmediata indica que se tiene capital suficiente para pagar los pasivos a corto plazo. Sin embargo, un resultado de 5.272 resulta demasiado elevado, ocasionado por una inversión considerable en inventarios, mismos que representan un total de N\$201,433 de acuerdo a los datos presentados en el Balance General, sin embargo la razón principal del resultado obtenido es la cantidad de efectivo con que cuenta la empresa.

Por otro lado, el resultado de la prueba de ácido también es demasiado elevado, representando el 4.164, con este resultado se comprueba que la inversión que la empresa mantiene en su cuenta de efectivo, por un total de N\$642,077, es demasiado elevada.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

El resultado de la razón de deuda indica que cada peso invertido en activo representa una deuda de 0.416, lo cual deja un margen de seguridad crediticia para la empresa de 0.584 centavos por cada peso invertido.

El resultado de la razón de deuda-patrimonio muestra que por cada peso que se invierte en la empresa 0.522 centavos son aportados por los acreedores, por lo tanto el restante 0.478 es aportado por los propietarios.

### *3. Razones de actividad.*

La rotación de inventarios indica que cada peso invertido en inventarios se ha vendido 1.626 veces en el periodo. Considerando las características de la empresa dicho resultado es muy bajo, ya que con un incremento en las ventas a crédito, se lograría un incremento en las ventas totales y por lo tanto un mejor índice de rotación.

El índice de cuentas por cobrar indica que por cada peso vendido 0.106 se venden a crédito y los restantes 0.894 son vendidos de contado, lo cual limita demasiado las ventas de la empresa y, por lo tanto, perjudica su posibilidad de incremento de sus ingresos.

El resultado de la rotación de activos fijos muestra que por cada peso que se invierte en activos fijos, se obtiene una venta de 1.272 y la rotación del total de activos significa que por

cada peso de inversión en activos se venden 0.544 centavos, lo cual confirma que durante el periodo, el nivel de ventas es bajo.

#### *4. Razones de rentabilidad.*

El margen de ganancia bruta, en margen neto de operación y el margen de utilidad en ventas; señalan que por cada peso que se vende, la empresa tiene ingresos por 0.633, 0.046 y -0.009, es decir, el nivel de ingresos de la empresa es insuficiente en este periodo.

El retorno total de activos y el retorno en patrimonio muestran ingresos de 0.034 y -0.008 respectivamente por cada peso invertido ya sea en activos o en capital.

El principal problema en este periodo, consiste en que los ingresos de la empresa son muy bajos, lo cual se debe mejorar ya sea incrementando el nivel de ventas de la empresa, o bien, logrando un mejor empleo de sus activos.

## 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Pasivo	500,000	58.82%	11.50%	6.76%
Capital	350,000	41.18%	61.86%	25.47%
	850,000			32.23%

1.  $850,000 * 32.23\% = 273,955$
2. Utilidad de operación = 41,151
3. Impuesto = 55%
4. Utilidad de operación - impuesto = 18,518
5. VEA =  $18,518 - 273,955 = - 255,437$

Este resultado indica que la operación de la empresa no está generando riqueza, por el contrario, se está utilizando deficientemente el capital invertido, por lo que se debe planear de mejor manera la utilización del capital con que cuenta la empresa, lo cual incrementaría el valor de la misma y consecuentemente sus utilidades.

## 2. Resultados de la compañía al bimestre 8 de operación.

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$955,181	
Utilidad por emisión de acciones	\$251,433	
Costo de producción de unidades vendidas	\$511,404	
UTILIDAD BRUTA		\$695,210
Gastos de venta y administración	\$383,942	
Renta de almacenes para upt's	\$43,248	
Gastos de transporte	\$107,619	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$18,850	
Depreciación	\$76,137	
UTILIDAD DE OPERACION		\$65,414
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$0	
Intereses pagados por hipoteca	\$57,500	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	\$0	
Intereses recibidos por inversiones	\$0	
Gastos financieros		\$57,500
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$7,915
Impuesto sobre la renta		\$13,942
UTILIDAD NETA		(\$6,028)

## 2. BALANCE GENERAL

## ACTIVO CIRCULANTE

Caja		\$610,736
Inversiones en banco		\$0
Cuentas por cobrar		\$155,419
Inventarios		\$355,837
De materia prima	\$23,948	
De producto en proceso	\$168,917	
De producto terminado	\$162,972	
total activo circulante		\$1,121,992

## ACTIVO FIJO

Planta y equipo neto		\$1,085,981
Planta y equipo al costo	\$1,123,342	
Revaluación acumulada	\$399,400	
Depreciación acumulada	\$436,761	
TOTAL DE ACTIVOS		\$2,207,973

## PASIVO

Proveedores		\$219,484
Préstamos a corto plazo y de emergencia		\$36,977
Hipoteca		\$500,000
Impuestos por pagar		\$13,942
TOTAL DE PASIVOS		\$770,403

## CAPITAL

Capital contable		\$1,437,557
Aportaciones	\$735,000	
Superávit por revaluación	\$399,413	
Utilidades retenidas	\$309,185	
Utilidades de bimestre	(\$6,028)	
PASIVO Y CAPITAL		\$2,207,973



## 3. RAZONES FINANCIERAS.

## 1. Razones de liquidez.

$$a) \text{ Solvencia inmediata: } \frac{\$1,121,992}{\$256,460} = 4.375$$

$$b) \text{ Prueba de ácido: } \frac{\$766,155}{\$256,460} = 2.987$$

## 2. Razones de apalancamiento.

$$a) \text{ Deuda: } \frac{\$770,403}{\$2,207,973} = 0.349$$

$$b) \text{ Deuda-patrimonio: } \frac{\$513,942}{\$1,437,557} = 0.358$$

## 3. Razones de actividad.

$$a) \text{ Rotación de inventarios: } \frac{\$511,404}{\$355,837} = 1.437$$

$$b) \text{ Rotación de cuentas por cobrar: } \frac{\$155,419}{\$955,181} = 0.163$$

$$c) \text{ Rotación de activos fijos: } \frac{\$955,181}{\$1,085,981} = 0.880$$

$$d) \text{ Rotación total de activos: } \frac{\$955,181}{\$2,207,973} = 0.433$$

## 4. Razones de rentabilidad.

$$a) \text{ Margen de ganancia bruta: } \frac{\$443,777}{\$955,181} = 0.465$$

$$b) \text{ Margen neto de operación: } \frac{\$65,414}{\$955,181} = 0.068$$

$$c) \text{ Margen de utilidad en ventas: } \frac{\$6,028}{\$955,181} = -0.006$$

$$d) \text{ Retorno total de activos: } \frac{\$51,472}{\$2,207,973} = 0.023$$

$$e) \text{ Retorno en patrimonio: } \frac{\$6,028}{\$1,437,557} = -0.004$$

#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

La razón de solvencia inmediata indica que en el periodo 8 el nivel de créditos a corto plazo fue más elevado, al mismo tiempo que subieron la cuenta de inventarios y de cuentas por cobrar. Se presentó una reducción considerable de éste índice, ya que disminuyó 0.897, es decir que con los activos circulantes se pueden cubrir los pasivos a corto plazo de la empresa.

Por otro lado, el resultado de la prueba de ácido fue menor debido al incremento de proveedores mencionado anteriormente y a la cantidad de efectivo que mantiene la empresa.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

La razón de deuda muestra una disminución de 0.416 a 0.349, es decir que el margen de seguridad de la empresa se incrementó a 0.651 centavos por cada peso de inversión. Lo cual se confirma con el resultado de la razón de deuda-patrimonio, que presenta una aportación de los proveedores de 0.642, por lo que los acreedores representan solamente el 0.358 comparado con el 0.522 del periodo anterior.

### *3. Razones de actividad.*

El índice de rotación de inventarios bajó en este bimestre, es decir, por cada peso invertido los inventarios se han vendido 1.437 veces en comparación con el periodo anterior, lo cual indica que el nivel de ventas fue menor.

La rotación de cuentas por cobrar aumento de 0.106 a 0.163, es decir, por cada peso vendido 0.163 centavos se venden a crédito con lo cual se observa que la empresa está elevando su nivel de ventas a plazo.

Con el resultado de la rotación de activos fijos y la rotación total de activos se confirma el impacto que tiene para la empresa una disminución en el nivel de ventas, ya que las dos razones anteriores disminuyeron en el presente bimestre.

El margen de ganancia neta también disminuyó, en este periodo por cada peso invertido en la empresa se tuvieron ingresos de 0.465. Por otro lado, tanto el margen neto de operación como el margen de utilidad en ventas se elevaron, aunque en un nivel muy bajo, es decir por cada peso invertido se generan ingresos por 0.068 y -0.006 respectivamente, sin embargo estos márgenes siguen siendo insuficientes para la empresa.

El retorno total de activos disminuyó de 0.034 a 0.023, lo cual indica que por cada peso invertido en activos la empresa obtiene ingresos por 0.034 con lo que se confirma que el nivel de ingresos de la empresa es demasiado bajo. El retorno en patrimonio refleja pérdidas para la empresa, sin embargo dichas pérdidas son menores a las generadas en el periodo anterior.

En este bimestre el nivel de ingresos fue menor que en el bimestre anterior, originado en parte por el incremento presentado en los costos de producción de la empresa y por los gastos de contratación y despido presentados.

#### 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Pasivo	500,000	40.48%	11.50%	4.65%
Capital	<u>735,000</u>	59.51%	42.06%	<u>25.03%</u>
	1,235,000			29.68%

1.  $1,235,000 * 29.68\% = 366,548$
2. Utilidad de operación = 65,414
3. Impuesto = 55%
4. Utilidad de operación - impuesto = 29,436
5. VEA =  $29,436 - 366,548 = - 337,112$

El resultado indica que la operación de la empresa no está generando riqueza, y la utilización del capital invertido es más deficiente que en el periodo anterior, ya que el resultado de el valor económico disminuyó en el presente periodo. Debido a esto es indispensable que se el manejo del capital de la empresa sea de manera más eficiente y que se trate de emplear el menor capital posible en la operación de la empresa, sin hacer que se disminuya la calidad del producto.

## 3. Resultados de la compañía en el bimestre 9 de operación.

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$1,168,128	
Utilidad por emisión de acciones	\$0	
Costo de producción de unidades vendidas	\$453,039	
UTILIDAD BRUTA		\$715,089
Gastos de venta y administración	\$250,719	
Renta de almacenes para upt's	\$70,992	
Gastos de transporte	\$79,313	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$0	
Depreciación	\$63,054	
UTILIDAD DE OPERACION		\$251,011
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$0	
Intereses pagados por hipoteca	\$57,500	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	\$0	
Intereses recibidos por inversiones	\$0	
Gastos financieros		\$57,500
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$193,511
Impuesto sobre la renta		\$106,741
UTILIDAD NETA		\$86,771



## 2. BALANCE GENERAL

ACTIVO CIRCULANTE		
Caja		\$893,905
Inversiones en banco		\$0
Cuentas por cobrar		\$207,690
Inventarios		\$237,176
De materia prima	\$35,647	
De producto en proceso	\$109,228	
De producto terminado	\$92,301	
Total activo circulante		\$1,338,771
ACTIVO FIJO		
Planta y equipo neto		\$837,394
Planta y equipo al costo	\$861,671	
Revaluación acumulada	\$399,400	
Depreciación acumulada	\$423,677	
TOTAL DE ACTIVOS		\$2,176,165
PASIVO		
Proveedores		\$150,756
Préstamos a corto plazo y de emergencia		\$80,800
Hipoteca		\$500,000
Impuestos por pagar		\$106,741
TOTAL PASIVOS		\$838,297
CAPITAL		
Capital contable		\$1,337,868
Aportaciones	\$542,500	
Superávit por revaluación	\$399,413	
Utilidades retenidas	\$309,185	
Utilidades de bimestre	\$86,771	
PASIVO Y CAPITAL		\$2,176,165

## 3. RAZONES FINANCIERAS.

## 1. Razones de liquidez.

a) Solvencia inmediata:	$\frac{\$1,338,771}{\$231,556} =$	5.782
b) Prueba de ácido:	$\frac{\$1,101,595}{\$231,556} =$	4.757

## 2. Razones de apalancamiento.

a) Deuda:	$\frac{\$838,297}{\$2,186,845} =$	0.383
b) Deuda-patrimonio:	$\frac{\$500,000}{\$1,325,645} =$	0.377

## 3. Razones de actividad.

a) Rotación de inventarios:	$\frac{\$453,039}{\$237,176} =$	1.910
b) Rotación de cuentas por cobrar:	$\frac{\$207,690}{\$1,168,128} =$	0.178
c) Rotación de activos fijos:	$\frac{\$1,168,128}{\$837,394} =$	1.395
d) Rotación total de activos:	$\frac{\$1,168,128}{\$2,186,845} =$	0.534

## 4. Razones de rentabilidad.

a) Margen de ganancia bruta:	$\frac{\$715,089}{\$1,168,128} =$	0.612
b) Margen neto de operación:	$\frac{\$251,011}{\$1,168,128} =$	0.215
c) Margen de utilidad en ventas:	$\frac{\$86,771}{\$1,168,128} =$	0.074
d) Retorno total de activos:	$\frac{\$144,271}{\$2,186,845} =$	0.066
e) Retorno en patrimonio:	$\frac{\$86,771}{\$1,325,645} =$	0.065

#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

Tanto la razón de solvencia inmediata, como la prueba de ácido se incrementaron de manera considerable en este periodo por el incremento en la cuenta de caja que presenta la empresa, dicha cuenta pasó de \$610,736 del bimestre anterior a \$893,905 en este bimestre. Con esta cantidad de efectivo la empresa está en óptimas condiciones de cubrir sus créditos a corto plazo.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

Las razones de apalancamiento se mantuvieron aproximadamente en el mismo nivel del bimestre anterior, debido al préstamo a corto plazo en que incurrió la empresa en el presente bimestre. Estas razones indican que por cada peso invertido en activo, se tiene una deuda de 0.383 centavos y que por cada peso que se invierte en la empresa, los acreedores aportan 0.377 centavos y los propietarios el 0.623 restante.

### *3. Razones de actividad.*

La rotación de inventarios se incrementó en el bimestre 9 de 1.437 a 1.910, con lo que se comprueba que se ha dado más movilidad a los inventarios, es decir, el nivel de ventas del presente periodo es mayor al nivel anterior.

La rotación de cuentas por cobrar se mantuvo aproximadamente en el mismo nivel, observándose una tendencia de la empresa a vender preferentemente de contado.

Tanto la rotación de activos fijos, como la rotación total de activos tuvieron un incremento en el periodo, indicando que por cada peso de inversión en activos el nivel de ventas observado es mayor al del periodo anterior.

### *4. Razones de rentabilidad.*

Los márgenes de ganancia de la empresa en el periodo se incrementaron considerablemente, comparados con el periodo anterior. El margen de ganancia bruta representa el 0.612, es decir, que por cada peso que se invierte en la empresa, se obtienen ganancias brutas de 0.612 centavos; las ganancias netas

para el periodo son de 0.215 centavos por peso invertido y el margen de utilidad en ventas es de 0.074 centavos.

La utilización de activos de la empresa mejoró considerablemente, ya que por cada peso invertido en activos los ingresos generados para este periodo son de 0.066 centavos contra 0.023 del bimestre 8. Por otro lado, el retorno al patrimonio de los accionistas en este periodo es de 0.065 centavos contra (0.004) del periodo anterior.

Los resultados presentados por la empresa en el bimestre 9, permiten observar la mejoría que se puede lograr con el incremento en ventas que se presentó. Dicho incremento propició consecuentemente una elevación de los ingresos de la empresa.

#### 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Pasivo	500,000	47.98%	11.50%	5.51%
Capital	<u>542,500</u>	52.06%	56.99%	<u>29.67%</u>
	1,042,000			35.18%

1.  $1,042,000 * 35.18\% = 366,575$
2. Utilidad de operación = 251,011
3. Impuesto = 55%

4. Utilidad de operación - impuesto = 112,954

5. VEA = 112,954 - 366,575 = - 253,621

Este resultado, aunque sigue mostrando un mal manejo del capital dentro de la empresa, es mejor que el presentado en el bimestre anterior. Esto se debe, al incremento en las utilidades de operación generadas por el incremento presentado en las ventas. La empresa requiere un incremento en el nivel de ventas de sus productos y una adecuada utilización del capital dentro de la misma, es decir, tratar de realizar mejor las actividades de cada departamento con la menor cantidad de recursos económicos posible.



## 4. Resultados de la empresa en el bimestre 10 de operación.

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$1,223,759	
Utilidad por emisión de acciones	\$0	
Costo de producción de unidades vendidas	\$447,831	
UTILIDAD BRUTA		\$775,928
Gastos de venta y administración	\$362,103	
Renta de almacenes para upt's	\$58,752	
Gastos de transporte	\$196,693	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$0	
Depreciación	\$63,054	
UTILIDAD DE OPERACION		\$95,326
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$0	
Intereses pagados por hipoteca	\$57,500	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	\$0	
Intereses recibidos por inversiones	\$0	
Gastos financieros		\$57,500
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$37,826
Impuesto sobre la renta		\$28,898
UTILIDAD NETA		\$8,928

## 2. BALANCE GENERAL

ACTIVO CIRCULANTE		
Caja		\$645,274
Inversiones en banco		\$0
Cuentas por cobrar		\$286,138
Inventarios		\$293,095
De materia prima	\$41,417	
De producto en proceso	\$102,410	
De producto terminado	\$149,269	
Total activo circulante		\$1,224,508
ACTIVO FIJO		
Planta y equipo neto		\$774,340
Planta y equipo al costo	\$861,671	
Revaluación acumulada	\$399,400	
Depreciación acumulada	\$486,731	
TOTAL DE ACTIVOS		\$1,998,848
PASIVO		
Proveedores		\$223,676
Préstamos a corto plazo y de emergencia		\$139,478
Hipoteca		\$260,000
Impuestos por pagar		\$28,898
TOTAL PASIVOS		\$652,052
CAPITAL		
Capital contable		\$1,346,783
Aportaciones	\$542,500	
Superávit por revaluación	\$399,413	
Utilidades retenidas	\$395,955	
Utilidades de bimestre	\$8,928	
PASIVO Y CAPITAL		\$1,998,848

### 3. RAZONES FINANCIERAS.

248

#### 1. Razones de liquidez.

a) Solvencia inmediata:	$\frac{\$1,224,508}{\$363,154} = 3.372$
b) Prueba de ácido:	$\frac{\$931,413}{\$363,154} = 2.565$

#### 2. Razones de apalancamiento.

a) Deuda:	$\frac{\$652,052}{\$1,998,848} = 0.326$
b) Deuda-patrimonio:	$\frac{\$260,000}{\$1,346,783} = 0.193$

#### 3. Razones de actividad.

a) Rotación de inventarios:	$\frac{\$447,831}{\$293,095} = 1.528$
b) Rotación de cuentas por cobrar:	$\frac{\$286,138}{\$1,223,759} = 0.234$
c) Rotación de activos fijos:	$\frac{\$1,223,759}{\$774,340} = 1.580$
d) Rotación total de activos:	$\frac{\$1,223,759}{\$1,998,848} = 0.612$

#### 4. Razones de rentabilidad.

a) Margen de ganancia bruta:	$\frac{\$775,928}{\$1,223,759} = 0.634$
b) Margen neto de operación:	$\frac{\$95,326}{\$1,223,759} = 0.078$
c) Margen de utilidad en ventas:	$\frac{\$8,928}{\$1,223,759} = 0.007$
d) Retorno total de activos:	$\frac{\$66,428}{\$1,998,848} = 0.033$
e) Retorno en patrimonio:	$\frac{\$8,928}{\$1,346,783} = 0.007$

#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

Las razones de liquidez en este periodo muestran un incremento en los pasivos a corto plazo, junto con un incremento en inventarios y una disminución en la cuenta de efectivo. Por lo anterior, los resultados de ambas razones disminuyeron en este periodo, sin embargo su nivel sigue reflejando que la empresa se encuentra en capacidad para enfrentar sus pasivos a corto plazo.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

Tanto en la razón de deuda, como en la razón de deuda-patrimonio también se presentó una disminución en este periodo. Es decir, el margen de seguridad de la empresa para el presente periodo es de 0.674 centavos por cada peso invertido. Y los acreedores proveen a la empresa de 0.193 centavos, mientras que los propietarios participan en un 0.807.

##### *3. Razones de actividad.*

La rotación de inventarios en el bimestre 10 bajo 0.382, lo cual indica que a pesar de haberse incrementado el nivel de

ventas de la empresa, los inventarios también sufrieron un incremento.

La rotación de cuentas por cobrar, subió a 0.234, es decir, el nivel de ventas a crédito de la empresa en este periodo es mayor que en el periodo anterior.

Tanto la rotación de activos fijos, como la rotación total de activos se elevaron con respecto a los resultados del bimestre anterior, es decir, la empresa está obteniendo mayores ventas por su inversión en activos fijos.

#### *4. Razones de rentabilidad.*

El margen de ganancia bruta de este periodo se incrementó 0.022 con respecto al periodo anterior y debido principalmente a la elevación de las ventas de este periodo. Por otro lado, el margen neto de operación y el margen de utilidad en ventas sufrieron un decremento considerable, es decir, los ingresos de la empresa en este periodo fueron menores a los ingresos generados en el periodo anterior, debido al incremento presentado en los gastos de venta y administración, así como el incremento en gastos de transporte de este periodo.

Debido a la disminución de ingresos, tanto el retorno total de activos como el retorno en patrimonio disminuyeron también en este periodo, es decir, la inversión tanto en activos como en capital generaron un retorno menor al del periodo anterior.

En resumen, el principal problema de la empresa en este periodo fue su incremento en gastos de venta, administración y transporte, así como su elevación de inventarios.

#### 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Pasivo	260,000	32.42%	11.50%	3.72%
Capital	<u>542,500</u>	67.64%	72.98%	<u>49.36%</u>
	802,000			53.08%

1.  $802,000 * 53.08\% = 425,701$
2. Utilidad de operación = 95,326
3. Impuesto = 55%
4. Utilidad de operación - impuesto = 42,897
5. VEA =  $42,897 - 425,701 = - 382,804$

Con estos resultados se comprueba que el incremento en gastos de operación de la empresa, causaron una disminución considerable de ingresos. Es decir, se está haciendo una mala



distribución del capital dentro de la empresa y se está gastando en una proporción superior a lo que se debería utilizar, por lo que se debe hacer una disminución del capital empleado en la empresa, sobre todo en gastos de venta, administración y transportes.

## 5. Resultados de la empresa en el bimestre 11 de operación.

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$1,224,145	
Utilidad por emisión de acciones	\$0	
Costo de producción de unidades vendidas	\$449,520	
UTILIDAD BRUTA		\$774,624
Gastos de venta y administración	\$343,718	
Renta de almacenes para upt's	\$65,758	
Gastos de transporte	\$219,395	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$0	
Depreciación	\$63,053	
UTILIDAD DE OPERACION		\$82,698
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$0	
Intereses pagados por hipoteca	\$29,900	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	\$0	
Intereses recibidos por inversiones	\$0	
Gastos financieros		\$29,900
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$52,798
Impuesto sobre la renta		\$36,384
UTILIDAD NETA		\$16,414

## 2. BALANCE GENERAL

ACTIVO CIRCULANTE	
Caja	\$558,295
Inversiones en banco	\$0
Cuentas por cobrar	\$296,997
Inventarios	\$307,841
De materia prima	\$39,167
De producto en proceso	\$97,959
De producto terminado	\$170,715
Total activo circulante	\$1,163,133
ACTIVO FIJO	
Planta y equipo neto	\$811,667
Planta y equipo al costo	\$861,670
Revaluación acumulada	\$399,400
Depreciación acumulada	\$449,403
TOTAL DE ACTIVOS	\$1,974,800
PASIVO	
Proveedores	\$202,809
Préstamos a corto plazo y de emergencia	\$112,410
Hipoteca	\$260,000
Impuestos por pagar	\$36,384
TOTAL PASIVOS	\$611,603
CAPITAL	
Capital contable	\$1,363,197
Aportaciones	\$542,500
Superávit por revaluación	\$399,400
Utilidades retenidas	\$404,883
Utilidades de bimestre	\$16,414
PASIVO Y CAPITAL	\$1,974,800

## 3. RAZONES FINANCIERAS.

## 1. Razones de liquidez.

a) Solvencia inmediata:	$\frac{\$1,163,133}{\$315,219} =$	3.690
b) Prueba de ácido:	$\frac{\$855,292}{\$315,219} =$	2.713

## 2. Razones de apalancamiento.

a) Deuda:	$\frac{\$611,603}{\$1,974,800} =$	0.310
b) Deuda-patrimonio:	$\frac{\$260,000}{\$1,363,197} =$	0.191

## 3. Razones de actividad.

a) Rotación de inventarios:	$\frac{\$449,520}{\$307,841} =$	1.460
b) Rotación de cuentas por cobrar:	$\frac{\$296,997}{\$1,224,145} =$	0.243
c) Rotación de activos fijos:	$\frac{\$1,224,145}{\$811,667} =$	1.508
d) Rotación total de activos:	$\frac{\$1,224,145}{\$1,974,800} =$	0.620

## 4. Razones de rentabilidad.

a) Margen de ganancia bruta:	$\frac{\$774,624}{\$1,224,145} =$	0.633
b) Margen neto de operación:	$\frac{\$82,698}{\$1,224,145} =$	0.068
c) Margen de utilidad en ventas:	$\frac{\$16,414}{\$1,224,145} =$	0.013
d) Retorno total de activos:	$\frac{\$46,314}{\$1,974,800} =$	0.023
e) Retorno en patrimonio:	$\frac{\$16,414}{\$1,363,197} =$	0.012

#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

Tanto la razón de solvencia inmediata, como la prueba de ácido sufrieron un incremento en este bimestre ocasionado por la disminución de la deuda a corto plazo. Es decir, se sigue contando con suficiente efectivo para pagar los préstamos a corto plazo de la empresa.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

Las razones de apalancamiento se mantuvieron aproximadamente en el mismo nivel que el bimestre anterior, es decir, la mayoría del capital que se utiliza en la empresa proviene de los propietarios de la misma. La empresa hasta el momento ha presentado muy poco apalancamiento.

##### *3. Razones de actividad.*

La rotación de inventarios bajó respecto al bimestre anterior de un 1.528 a un 1.460, esto fue causado por el incremento en inventarios que tuvo la empresa. Dicho incremento

afecta las utilidades de la empresa porque representa un costo significativo para la misma.

La rotación de cuentas por cobrar se elevó en 0.010 centavos por peso vendido, respecto al bimestre 10, es decir que la política de ventas a crédito se mantuvo aproximadamente en el mismo nivel en el presente bimestre.

Tanto la rotación de activos fijos, como la rotación total de activos se mantuvieron en el mismo nivel, aproximadamente, que el periodo anterior, ya que las ventas de ambos periodos fueron aproximadamente las mismas.

#### *4. Razones de rentabilidad.*

Los márgenes de ganancia de la empresa presentaron un resultado de 0.633 para el margen de ganancia bruta, 0.068 para el margen neto de operación y 0.013 para el margen de utilidad en ventas. Estos resultados son dados por el nivel de ventas mantenido en el bimestre 11 y por los elevados gastos administrativos que sigue manteniendo la empresa.

El resultado de la razón de retorno total de activos presenta un índice de 0.023 de ingresos por cada peso que se



invierte en activos, sufriendo una disminución con respecto al periodo anterior, ocasionada por el incremento en activo fijo e inventarios de la empresa en el presente bimestre.

La razón de retorno en patrimonio presenta ingresos por 0.012 centavos para cada peso invertido por los accionistas de la empresa, este resultado aunque es mayor que en el bimestre anterior representa ganancias muy bajas para los accionistas de la empresa.

En este bimestre se confirma el perjuicio en los ingresos de la empresa, ocasionado por los elevados gastos de operación e inventarios mantenidos en el bimestre.

#### 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Pasivo	260,000	32.42%	11.50%	3.72%
Capital	<u>542,500</u>	67.60%	74.63%	<u>50.44%</u>
	802,500			54.16%

1.  $802,500 * 54.16\% = 434,634$
2. Utilidad de operación = 82,698
3. Impuesto = 55%
4. Utilidad de operación - impuesto = 37,214

$$5. \text{VEA} = 37,214 - 434,634 = - 397,420$$

En el bimestre II se observa que la empresa continúa haciendo mala utilización del capital invertido, esto ocasiona que el margen de ingresos no pueda elevarse de manera satisfactoria. Es posible afirmar, con los resultados presentados hasta el momento, que la actividad del departamento de producción de la empresa no ha sido satisfactoria, ya que los gastos ocasionados por dicho departamento son demasiado elevados.

La empresa requiere una disminución en el capital utilizado dentro de la misma, de manera que se realicen las actividades de cada departamento de la manera más eficiente y con la menor utilización de recursos financieros.

## 6. Resultados de la empresa en el bimestre 12 de operación.

## 1. ESTADO DE RESULTADOS.

Ventas netas	\$1,445,733	
Utilidad por emisión de acciones	\$0	
Costo de producción de unidades vendidas	\$567,667	
UTILIDAD BRUTA		\$878,065
Gastos de venta y administración	\$226,703	
Renta de almacenes para upt's	\$59,985	
Gastos de transporte	\$195,562	
Gastos de contratación o despido de obreros	\$0	
Depreciación	\$63,053	
UTILIDAD DE OPERACION		\$332,760
Intereses pagados por préstamo a corto plazo	\$5,775	
Intereses pagados por hipoteca	\$29,900	
Intereses pagados por préstamos de emergencia	(\$7,352)	
Intereses recibidos por inversiones	\$0	
Gastos financieros		\$28,324
Pérdida por retiro de acciones		\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$304,436
Impuesto sobre la renta		\$162,203
UTILIDAD NETA		\$142,233

## 2. BALANCE GENERAL

ACTIVO CIRCULANTE	
Caja	\$791,578
Inversiones en banco	\$0
Cuentas por cobrar	\$334,636
Inventarios	\$276,826
De materia prima	\$74,101
De producto en proceso	\$100,209
De producto terminado	\$102,516
Total activo circulante	\$1,403,040
ACTIVO FIJO	
Planta y equipo neto	\$748,615
Planta y equipo al costo	\$861,670
Revaluación acumulada	\$399,400
Depreciación acumulada	\$512,455
TOTAL DE ACTIVOS	\$2,151,655
PASIVO	
Proveedores	\$242,669
Préstamos a corto plazo y de emergencia	\$111,352
Hipoteca	\$130,000
Impuestos por pagar	\$162,203
TOTAL PASIVOS	\$646,224
CAPITAL	
Capital contable	\$1,505,430
Aportaciones	\$542,500
Superávit por revaluación	\$399,400
Utilidades retenidas	\$421,297
Utilidades de bimestre	\$142,233
PASIVO Y CAPITAL	\$2,151,655

## 3. RAZONES FINANCIERAS.

*1. Razones de liquidez.*

$$\text{a) Solvencia inmediata:} \quad \frac{\$1,403,040}{\$354,021} = 3.963$$

$$\text{b) Prueba de Ácido:} \quad \frac{\$1,126,214}{\$354,021} = 3.181$$

*2. Razones de apalancamiento.*

$$\text{a) Deuda:} \quad \frac{\$646,224}{\$2,151,655} = 0.300$$

$$\text{b) Deuda-patrimonio:} \quad \frac{\$130,000}{\$1,505,430} = 0.086$$

*3. Razones de actividad.*

$$\text{a) Rotación de inventarios:} \quad \frac{\$567,667}{\$276,826} = 2.051$$

$$\text{b) Rotación de cuentas por cobrar:} \quad \frac{\$334,636}{\$1,445,733} = 0.231$$

$$\text{c) Rotación de activos fijos:} \quad \frac{\$1,445,733}{\$748,615} = 1.931$$

$$\text{d) Rotación total de activos:} \quad \frac{\$1,445,733}{\$2,151,655} = 0.672$$

*4. Razones de rentabilidad.*

$$\text{a) Margen de ganancia bruta:} \quad \frac{\$878,065}{\$1,445,733} = 0.607$$

$$\text{b) Margen neto de operación:} \quad \frac{\$332,760}{\$1,445,733} = 0.230$$

$$\text{c) Margen de utilidad en ventas:} \quad \frac{\$142,233}{\$1,445,733} = 0.098$$

$$\text{d) Retorno total de activos:} \quad \frac{\$170,557}{\$2,151,655} = 0.079$$

$$\text{e) Retorno en patrimonio:} \quad \frac{\$142,233}{\$1,505,430} = 0.094$$

#### 4. INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

##### *1. Razones de liquidez.*

La prueba de solvencia inmediata, así como la prueba de ácido sufrieron un incremento en el bimestre 12 de operación ocasionado por el incremento en la cuenta de efectivo y de cuentas por cobrar. A partir de estos resultados es posible afirmar que la empresa se mantuvo con un nivel de solvencia adecuado durante todos los periodos analizados, sin embargo, los gastos ocasionados por la operación de la empresa limitaron el nivel de ingresos obtenidos por la misma a lo largo de los bimestres analizados.

##### *2. Razones de apalancamiento.*

Los resultados de la razón de deuda presentados por la empresa a lo largo del periodo analizado, muestran un nivel de seguridad crediticia adecuado para la misma.

Por cada peso que se invierte en la empresa para el bimestre 12 de operación 0.30 centavos fueron obtenidos a crédito y los 0.70 restantes pertenecen a la propia empresa.



La razón deuda-patrimonio confirma lo anterior al presentar un apalancamiento de 0.086 centavos por cada peso de capital que se invierte en la compañía. Es decir, la empresa analizada evitó incurrir en préstamos a corto plazo ya que contaron, durante el periodo analizado, con capital suficiente para hacer frente con sus propios recursos a las necesidades de capital originadas por la operación de la empresa.

### *3. Razones de actividad.*

En el último bimestre de operación analizado, la rotación de inventarios presentó un incremento considerable al aumentar de 1.460 del bimestre 11, a 2.051 en el último bimestre. Este resultado indica que por cada peso que la empresa invierte en inventarios, éstos se han vendido 2.051 veces. A pesar de que el incremento de ésta razón es considerable, el nivel de inventarios sigue siendo elevado por lo que la empresa requiere una intensificación de su esfuerzo de ventas para lograr un incremento satisfactorio en las mismas.

Uno de los elementos que pudo ocasionar que el nivel de ventas de la empresa no se elevara durante los bimestres analizados, fue su política de cuentas por cobrar. Al no otorgar plazo a sus clientes para liquidar sus compras la empresa no

logra incrementar su mercado, ya que muchos clientes potenciales preferirán efectuar sus compras en otras compañías. El nivel de ventas a crédito en el bimestre 12 es de 0.231 centavos por peso vendido.

En el bimestre 12 la empresa logró mayores ventas, por lo que su nivel de rotación de activos fijos y de rotación de activos totales se incrementó a 1.931 y 0.672 respectivamente.

#### *4. Razones de rentabilidad.*

A pesar del incremento en ventas mencionado anteriormente, la empresa no logró incrementar su margen de ganancia bruta como consecuencia de los elevados costos de producción que se mantuvieron durante el periodo. El margen de ganancia bruta indica que por cada peso vendido, la empresa logra ganancias brutas de 0.607 centavos, es decir, los costos de operación representan 0.393 centavos de cada peso vendido.

El margen neto de operación presentó un incremento, llegando a ingresos de 0.230 centavos por cada peso vendido. Esto se logró mediante una disminución de los gastos de operación de la empresa durante el periodo. Como consecuencia de lo anterior, el margen de utilidad en ventas también presentó, en el último periodo, un

incrementó considerable representando ingresos por 0.098 centavos por cada pesos vendido.

Tanto el retorno total de activos, como el retorno en patrimonio indican una mejor utilización de los recursos de la empresa, ocasionando consecuentemente un mayor margen de ingresos para la misma. Ambas razones presentaron un incremento notable en el último periodo llegando a índices de 0.079 y 0.094 respectivamente.

A pesar de la mejora presentada por la empresa en este periodo, su margen de ingresos sigue siendo muy bajo por lo que se requiere una mejor política de utilización de los recursos con que cuenta.

#### 5. VALOR ECONOMICO AGREGADO.

	<u>CAPITAL</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COSTO</u>	<u>COSTO PONDERADO DE CAPITAL</u>
Activo	130,000	19.33%	11.50%	2.22%
Capital	<u>542,500</u>	67.64%	80.67%	<u>54.56%</u>
	672,500			56.78%

1.  $672,500 * 56.78\% = 381,845$
2. Utilidad de operación = 332,760
3. Impuesto = 55%

4. Utilidad de operación - impuesto = 149,742

5. VEA = 149,742 - 381,845 = - 232,103

A pesar de continuar con una mala política de utilización de los recursos en la empresa, se muestra una mejoría considerable respecto al periodo anterior.

La empresa debe disminuir su utilización de capital e incrementar la efectividad de sus recursos. El departamento de producción debe realizar una mejor planeación de actividades para lograr un incremento considerable en los ingresos de la empresa. El principal problema presentado es el monto de gastos de operación en que se incurre, así como el nivel de inventarios que se mantiene.

Otro problema presentado por la empresa es su política de ventas, probablemente con un mayor margen de ventas a crédito la empresa lograría incrementar sus ventas totales. Sin embargo, para estar en condiciones de realizar lo anterior es necesario que la empresa consiga plazo en el pago a sus proveedores.

La empresa estará en buena posición cuando logre un valor económico agregado mayor a cero y por lo tanto un mayor margen de ganancia.

CONCLUSIONES.

La función financiera es una actividad administrativa mediante la cual se planea, dirige y controla la inversión y la obtención de los recursos económicos que requiere una empresa para su adecuado funcionamiento.

La financiación comprende una serie de actividades tendientes a proporcionar a una empresa los recursos económicos que requiere para su eficiente operación.

La función financiera tiene como objetivo fundamental: el mantener a la empresa abastecida de los fondos necesarios para la realización satisfactoria de sus planes operativos y en las mejores condiciones posibles.

La mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, por lo que la función del administrador financiero es determinante en la operación de la empresa.

La financiación, como cualquier procedimiento o técnica, tiene necesariamente que sujetarse a ciertos principios básicos para lograr sus objetivos.



La función financiera está relacionada íntimamente con las demás funciones internas de la empresa, ya que dicha función influye y complementa las actividades del resto de los departamentos de la empresa y a su vez, dichas actividades repercuten constantemente sobre el terreno financiero.

La organización de la función financiera comprende la estructuración de sus actividades propias y la coordinación y dependencia de ellas con las demás funciones de la empresa.

La interpretación de los informes financieros tiene como propósito: obtener suficientes elementos de juicio que sirvan de base para las decisiones y políticas, tanto administrativas como financieras.

Mediante la organización financiera es posible establecer en general, las actividades propias que habrá de desarrollar el departamento financiero, así como el proceso que seguirá para su funcionamiento, designando al efecto a los funcionarios que se harán cargo del mismo, quienes deberán estar investidos de la autoridad y responsabilidad correspondientes para el ejercicio de su actividad.

La forma de operar de las compañías ha cambiado con el paso del tiempo y las empresas actuales están en posibilidad de enfrentar dichos cambios reinventándose a si mismas por medio de la reingeniería de negocios, misma que les da la posibilidad de volver a empezar.

La función financiera se desarrolla invariablemente a través de un proceso integrado por varias etapas:

1. Planeación financiera.
2. Dirección financiera.
3. Control financiero.

La planeación financiera comprende una serie de actividades administrativas realizadas con el propósito de establecer los futuros programas, políticas y procedimientos de una empresa.

El valor económico agregado es una herramienta que permite asegurar que la operación de la compañía realmente incrementa el valor de la misma y ayuda a medir la utilidad real de una operación.

La dirección financiera consiste en encaminar las actividades a obtener materialmente los fondos necesarios para ejecutar los planes de inversiones determinados.

El control financiero es la función de vigilar y comprobar que los planes sean cumplidos de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la planeación.

Los métodos de financiamiento representan las diferentes maneras mediante las cuales las empresas pueden obtener capital para satisfacer sus necesidades, y la adopción de cualquiera de ellos será aquel que más se adapte a sus propias conveniencias y posibilidades para la realización de algún programa financiero determinado.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AAKER, David y DAY, George. "Investigación de Mercados". tr. Jaime Gómez Mont. 2 ed. Mexico, McGraw-Hill, 1989. pp. 697.
- 2.- BREALEY, Richard/ STEWART MYERS. "Principios de Finanzas Corporativas". tr. Manuel Espitia Escuer y María Ansotegui Alcoz. 2 ed. México, D.F. McGraw-Hill, 1988. pp. 948.
- 3.- BUTTERS, Keith y FRUHAN, William E. "Método de Casos en el Estudio de Finanzas". 2 ed. México, D.F. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1987. pp. 691.
- 4.- CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur. "Administración de Personal". tr. Ing. Jesus Soto Olivares. 8 ed. México, CECSA, 1973. pp. 815.
- 5.- GALVEZ AZCANIO, Ezequiel. "Análisis de estados financieros e interpretación de sus resultados". 2 ed. México, ECASA, 1993. pp. 138.
- 6.- GARCIA MENDOZA, Alberto. "Análisis e Interpretación de la Información Financiera Reexpresada". 2 ed. Mexico, Continental, S.A. de C.V. 1992. pp. 492.
- 7.- GITMAN, Lawrence. "Fundamentos de Administración Financiera". tr. Lic. Mei Mei Alicia Chu Pulido. 3 ed. México, D.F. Harla. 1986. pp. 782.
- 8.- GUAJARDO, Gerardo. "Contabilidad Financiera". Mexico, Mc.Graw.Hill, 1990. pp. 542.
- 9.- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. "Eingeniería". tr. Jorge Cárdenas Nannetti. México, Norma, 1994. pp. 226.
- 10.- HORNGREN, Charles y FOSTER, George. "Contabilidad de Costos". tr. C.P. Julio Coro Pando. 6 ed. México, D.F. Prentice Hall. 1990. pp. 1,120.
- 11.- HUNT, Williams. "Financiación básica de los Negocios". Tr. C.P. Manuel de J. Fernández Cepero. México, UTEHA, 1982. pp. 960.

- 12.- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. "Administración en las Organizaciones". tr. Marco Antonio Malfavón Martínez. 2 ed. México, McGraw-Hill, 1988. pp. 754.
- 13.- KENNEDY, R.D. y McMULLEN, S.Y. "Estados Financieros". México, D.F. UTEHA. 1990. pp. 805.
- 14.- MARMOLEJO, Martin. "Inversiones". 7 ed. México, D.F. IMEF. 1991. pp. 488.
- 15.- MORENO FERNANDEZ, Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa". 4 ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1989. pp. 509.
- 16.- PEREZ HARRIS, Alfredo. "Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación". 7 ed. México, Ediciones contables y administrativas, S.A. de C.V., 1992. pp. 99.
- 17.- PLOSSL, George. "Control de la Producción y de inventarios". tr. Erick Alcántara Gómez. 2 ed. México, D.F. Prentice Hall. 1987. pp. 489.
- 18.- PORTUS, Lincoyán. "Matemáticas Financieras". 3 ed. México, McGraw-Hill, 1990. pp. 435.
- 19.- RACHMAN, et. al. "Introducción a los negocios". tr. Augusto Alvarez Collazos. 6 ed. Bogota, Colombia. McGraw-Hill, 1991. pp. 683.
- 20.- ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". tr. Rosa María Rosas Sanchez. 2 ed. México, Prentice-Hall, 1990. pp. 565.
- 21.- SANTANDREU MARTINEZ, Eliseo. "Gestión de la Financiación Empresarial" 2 ed. Barcelona, España. EADA GESTION, 1992. pp. 125.
- 22.- SCHALL, Lawrence y HALEY, Charles. "Administración Financiera". México, McGraw-Hill, 1993. pp. 866.
- 23.- STONER, James y WANKEL, Charles. "Administración". 3 ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1989. pp. 826.
- 24.- VAN HORNE, James. "Administración Financiera". tr. Ma. del Carmen Paniagua Gómez de Reyes. 2 ed. México, D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1993. pp. 894.
- 25.- WESTON, Fred y BRIGHAM, Eugene. "Fundamentos de Administración Financiera". tr. Jaime Gómez Mont. 10 ed. México, D.F. Mc. Graw Hill, 1993. pp. 1,148.



26.- WESTON, Fred y COPELAND, Thomas. "Finanzas en Administración". tr. Gonzalez Mont, Jaime. et al. 8 ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1992. pp. 1083.

27.- ZAMORA GARCIA, Enrique. et. al. "Actualización de la Información Financiera Método Simplificado". Mexico, IMEF, 1990. pp. 135.

#### REVISTAS

1.- BAKER, William. "Understanding activity-based costing". *Industrial Managment*. (Abril/Mayo 1994). pp. 28-32.

2.- FISHER, Deborah, et. al. "Total Cost Management: a new approach". *Industrial Managment*. (Mayo/Junio 1994). pp. 1-4.

3.- RODRIGUEZ REMENTERIA, Humberto. "Logística. ¿Qué es y para qué sirve?". *Administrate Hoy*. (Agosto 1994). Año I, núm 4, Agosto 1994, pp. 65-69.

4.- SHAWN, Tully. "The Real Key to Creating Wealth". *Fortune*. (Septiembre 1994). pp. 24-35.





TACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

ADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

D TENEMOS SUCURSALES


**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**

**GUADALAJARA, JAL.**

PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

